



**A importância da marca da incubadora e da universidade  
para o desenvolvimento do negócio das *start-ups***

Joana Leite de Faria Costa Lacerda

Mestrado em Marketing, FEP- UP

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientada por:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Catarina Roseira

## **Nota biográfica**

Joana Leite de Faria Costa Lacerda nasceu a 28 de Outubro de 1988 no Porto.

Licenciou-se em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2010, ano em que também concluiu o grau de bacharelato em Gestão Internacional pelo Inseec Paris – Grande École de Commerce.

Em Setembro de 2010 ingressa no Mestrado de Marketing da Faculdade de Economia do Porto, no seguimento do qual apresenta esta presente dissertação.

## **Agradecimentos**

Dedico esta dissertação aos meus pais e à minha irmã Mariana por todo o apoio que me deram e continuam sempre a dar.

À Professora Doutora Catarina Roseira, agradeço, com sinceridade, toda a disponibilidade e auxílio para concluir esta dissertação.

## Resumo

De entre os benefícios trazidos pela integração numa incubadora, a literatura tem dado pouco ou quase nenhum destaque às questões de legitimidade e credibilidade e menos ainda à questão da marca da incubadora. Ora, a marca da incubadora pode surgir como forma de atribuir esses elementos de credibilização do negócio das incubadas. Mais ainda, também a ligação à universidade que patrocina a incubadora pode servir como fator de transferência de associações positivas para as incubadas. Neste contexto, esta dissertação procura compreender o valor acrescentado de ambas as marcas para o sucesso dos negócios das *start-ups*.

O objetivo desta tese é avaliar a importância que as incubadas atribuem às marcas da incubadora e da universidade e a forma como usam essas marcas no desenvolvimento do seu negócio. Para tal, são estudados dois casos de incubadoras universitárias, uma Portuguesa (UPTEC- Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto) e outra Inglesa (UMIC- University of Manchester Innovation Center). O estudo combina metodologias quantitativas para avaliar a importância percebida pelos empreendedores das marcas como meio de diferenciação e de credibilização das *start-ups*, e metodologias qualitativas compreender as causas subjacentes a essa mesma importância e caracterizar a forma como as marcas são usadas pelas *start-ups*. A inclusão de dois casos de universidades e países diferentes permite aprofundar o conhecimento desta realidade.

Os resultados mostram que as marcas da incubadora e da universidade são mais importantes e mais satisfatórias para os empreendedores do UPTEC do que para os do UMIC. Em ambos os casos, a marca da universidade é mais valorizada do que a marca da incubadora. Os empreendedores fazem associações positivas e negativas a estas marcas, usando-as de forma contingencial nas suas atividades empresariais.

**PALAVRAS-CHAVE:** incubadoras universitárias, marca, *start-ups*

## **Abstract**

Among the benefits provided by the inclusion in an incubator, the literature has given scarce or almost none highlight to the topics of legitimacy and credibility and even less to the subject of the brand of the incubator. Now, the incubator's brand might be a way to give these elements to the tenants' businesses. Foremost, the link to the university behind the incubator might be a factor for transfer of positive associations for the tenants. This dissertation seeks to understand the added value of both brands to the tenants' business success.

The aim of this dissertation is to test the importance the tenants give to the brands of the incubator and of the university and to analyze the way they use these brands in the development of their businesses. For that purpose, two cases of university incubators will be studied, one from Portugal (UPTEC- Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto) and other from England (UMIC- University of Manchester Innovation Center). This study combines both quantitative methodologies to measure the importance perceived by the entrepreneurs of the brands as ways to differentiate and give credibility to the start-ups, and qualitative methodologies to understand the causes linked to that importance and characterize the way brands are used by the start-ups. The inclusion of two cases from different universities and different countries allows deepening the knowledge about this reality.

The results show that the brands of the incubator and of the university are more important and with higher satisfaction to the entrepreneurs from the UPTEC than to the ones from the UMIC. In both cases, the brand of the university is more valued than the brand of the incubator. The entrepreneurs make both positive and negative associations to these brands, using then in a contingency way on their business activities.

**KEYWORDS:** university incubators, brand, start-ups

## Índice

1- Introdução .....	8
2- A importância das incubadoras e da sua marca .....	11
2.1- Introdução .....	11
2.2- As incubadoras e os seus principais benefícios .....	11
2.3- A marca e a sua importância e valor .....	15
2.4- Gestão da marca em contexto business-to-business: .....	20
2.5- Gestão da marca nas start-ups .....	24
2.6 - Conclusão: .....	26
3- Metodologia .....	29
3.1 – Introdução .....	29
3.2 – Enquadramento do estudo.....	29
3.3 - Questões de investigação.....	30
3.4 – Desenho da pesquisa .....	31
3.5 – Seleção dos casos.....	32
3.6 - Amostra .....	32
3.7 - Recolha de dados e análise de resultados .....	33
3.8- Conclusão .....	37
4- Análise dos resultados .....	39
4.1– Introdução .....	39
4.2 - O UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto.....	39
4.2.1 - Caracterização da amostra .....	41
4.2.2 - Fatores de localização na incubadora: importância e satisfação .....	44
4.2.3 – Associações às marcas .....	48
4.2.4 – Análise aos sites corporativos.....	53
4.2.5 – Conclusão do caso UPTEC.....	58
4.3 - UMIC - University of Manchester Innovation Centre Ltd .....	58
4.3.1 Caracterização da amostra .....	60
4.3.2 Fatores de localização na incubadora: importância e satisfação.....	62
4.3.3 Associações às marcas .....	65
4.3.4 - Análise aos sites corporativos: .....	66
4.3.5 - Conclusão: .....	70
4.4 – Conclusão do caso UMIC .....	70
5- Discussão dos resultados .....	71

5.1 - Resposta às questões de investigação .....	71
5.2 - A importância da marca da incubadora e da universidade para o desenvolvimento do negócio das start-ups.....	80
6- Conclusões .....	87
6.1- Introdução.....	87
6.2. Síntese dos aspetos teóricos e metodológicos.....	87
6.3 – Principais conclusões .....	88
6.4 – Contributos para a teoria e para a gestão .....	89
6.5 – Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	90
Bibliografia .....	91

## 1- Introdução

O contributo das incubadoras para o incentivo do empreendedorismo e para o sucesso de novos negócios tem merecido forte atenção por parte da literatura em gestão da inovação e em empreendedorismo. O suporte que apresentam às suas incubadas não se limita apenas ao nível de serviços e recursos, oferecendo também uma série de benefícios intangíveis e de oportunidades para enfrentar desafios como a novidade e a pequenez (características destes negócios) ou ainda potenciar o *networking* que pode ser crucial para o seu desenvolvimento.

O caso particular das incubadoras universitárias acrescenta um elemento institucional potencialmente valorizador das *start-ups*: as associações da start-up à incubadora e à universidade à qual está ligada pode funcionar como marca corporativa com importante extensão de influência, para além de servir como selo de garantia de qualidade técnica. Mais ainda, a marca da incubadora pode funcionar como um desbloqueio ao desconhecido, através da criação de associações positivas para as empresas e de as destacar dos demais negócios.

A literatura sobre incubadoras de empresas não tem contemplado a marca como um dos benefícios trazidos pela integração numa incubadora ou parque de ciência. O único estudo conhecido nesta área (Salvador, 2011) sugere que uma incubadora ou um parque de ciência tecnologia podem funcionar como uma rede de associações positivas e favoráveis para a *start-up* e como um meio de identificação e diferenciação. Nesse sentido, o objectivo desta tese é avaliar a influência e a importância que as incubadas atribuem às associações das marcas da incubadora e da universidade no desenvolvimento do seu negócio. Para isso, estudar-se-ão duas marcas de incubadoras universitárias - uma nacional (UPTEC) e outra inglesa (UMIC). O objetivo geral é perceber se, aos olhos das *start-ups*, estas marcas oferecem não só uma identificação mais eficaz, como também um fator de credibilização do negócio das *start-ups*, resultando assim na criação de valor acrescentado para as incubadas. Nomeadamente, tentar-se-á compreender o impacto dos benefícios da credibilidade e da legitimidade



trazidas pela inclusão numa incubadora na importância atribuída às incubadoras e Parques de Ciência e Tecnologia no desenvolvimento de novas empresas. Explorar-se-á o conceito de marca e o que esta traz para uma empresa, confrontando aquilo que Shipley e Howard (1988) sugeriram quando afirmaram que os nomes de marca são importantes benefícios para os *marketers* industriais.

Esta dissertação pode permitir às incubadas perceber melhor os benefícios principais da integração numa incubadora. Por outro lado, este trabalho também contribui para as próprias incubadoras no sentido de lhes dar a entender qual o tipo de relação que devem manter com a universidade que a patrocina. Finalmente, também pode ser destacado o contributo deste estudo para a universidade na medida de dar a compreender a sua verdadeira influência para o sucesso quer da incubadora, quer, em última análise, das incubadas. No seu geral, esta dissertação procurou, através da análise às percepções dos promotores das incubadas, perceber o valor acrescentado das marcas da incubadora e da universidade por detrás desta.

O presente estudo inicia-se (capítulo 2) com uma revisão da literatura referente aos temas sobre as incubadoras, as suas funções e os benefícios que trazem às *start-ups* que nelas se instalam e sobre a gestão da marca aplicada à caracterização das empresas em estudo nesta dissertação, isto é, a gestão da marca nas *start-ups* e em contexto business-to-business. Como forma de relacionar estes dois temas, procura-se estudar formas de parceria entre marcas, para precisamente avaliar como as marcas da incubadora e da universidade e a marca de cada *start-up* se podem alinhar em termos estratégicos e de comunicação.

Depois da revisão da literatura, o capítulo 3 é dedicado à metodologia escolhida e aplicada: concretamente, para esta dissertação, foi escolhido como metodologia o caso de estudo múltiplo de forma a comparar duas realidades diferentes em termos de nacionalidade e de tempo de existência. Verificou-se mais tarde que foi possível comparar realidades distintas também em termos de empresas analisadas, na medida em que entre o caso português e o caso inglês existem variações quanto à dimensão das *start-ups* estudadas. Foram recolhidos dados através de entrevistas e do preenchimento

de inquéritos a uma seleção de empresas incubadas nas duas instituições em análise nesta dissertação. As entrevistas e questionários foram especialmente destinados a responder às questões de investigação relativas à importância e à satisfação com as marcas da incubadora e da universidade que a patrocina e ainda para compreender o valor percebido dessas mesmas marcas. Foram também analisados os *sites* das *start-ups* para a compreender como é feita a associação às marcas na comunicação corporativa das empresas.

O capítulo 4 apresenta os casos individualmente, sendo que estes são posteriormente discutidos comparativamente no capítulo 5. Finalmente, o capítulo 6 reúne as conclusões retiradas com esta dissertação e apresenta proposta de contributos e de estudos futuros.

## **2- A importância das incubadoras e da sua marca**

### **2.1- Introdução**

Neste capítulo é revista a literatura existente sobre as incubadoras e sobre a gestão da marca aplicada à realidade das *start-ups* estudadas nesta dissertação. Sendo o objetivo principal desta dissertação perceber qual o valor percebido pelas *start-ups* da marca da incubadora para o desenvolvimento dos seus negócios, importa compreender, em primeiro lugar, quais os benefícios de se estar integrado numa incubadora, e rever se a marca tem sido apontada como um desses benefícios (secção 2.2). É contextualizada ainda a literatura existente sobre gestão de marca e as formas como podem existir parcerias entre marcas (secção 2.3). Em seguida, e para avaliar o impacto das marcas, será importante saber como devem ser utilizadas as marcas essencialmente num contexto business-to-business (secção 2.4) por parte das *start-ups* (secção 2.5).

### **2.2- As incubadoras e os seus principais benefícios**

As incubadoras e parques de ciência são importantes sistemas inovadores de apoio ao desenvolvimento de novas e pequenas empresas de base tecnológica (Lee & Osteryoung, 2004; McAdam & McAdam, 2008). As empresas instaladas em incubadoras apresentam maiores taxas de sobrevivência do que as não incubadas (Ferguson & Olofsson 2004). Na verdade, as empresas incubadas contam com uma série de oportunidades e benefícios que as ajudam a suportar o seu crescimento.

A incubação é um processo dinâmico e está dependente da qualidade das relações humanas estabelecidas (Ahmad & Ingle, 2011). Mais do que as instalações e serviços postos ao dispor das empresas, é crucial o processo de incubação e todos os aspetos intangíveis que o acompanham, como é de destacar a oportunidade de estabelecer redes empreendedoras (McAdam & Marlow, 2008). Estas redes empreendedoras permitem providenciar o acesso a novas ideias e recursos que envolvem a atividade empreendedora, melhorar a credibilidade através de ligações a parceiros respeitados, partilhar conhecimento e facilitar a criação de uma comunidade

de aprendizagem e conhecimento. A componente de *networking* é, aliás, um aspeto muito valorizado pela literatura (McAdam & Marlow, 2008).

Para além de disponibilizarem espaços físicos como escritórios e salas de reunião, nas incubadoras são também oferecidas potenciais fluxos de conhecimento, de reputação e de *branding* (Gassmann & Becker, 2006). Apesar de estes autores destacarem a questão do *branding*, a verdade é que a literatura é escassa a este propósito, não sendo evidenciada a sua importância para o desenvolvimento das *start-ups* incubadas.

Os principais objetivos a que as incubadoras universitárias se propõem são a transferência de tecnologia, a promoção do empreendedorismo e a comercialização da investigação de topo (Aernoudt, 2004, Abetti & Rancourt, 2006, McAdam & Marlow, 2008). São ainda de destacar as funções de promoção e difusão da qualidade do conhecimento ou de concretização da reputação e da notoriedade da universidade em áreas de conhecimento específicas. No fundo, as universidades propõem-se a criar “*goodwill* junto da sua comunidade local” (McAdam & Marlow, 2008, página 221) e a fomentar, assim, o reconhecimento da sua imagem.

As características de pequenez e novidade (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Ferguson & Olofsson 2004; McAdam & Marlow, 2008; Schwartz, 2009; Salvador, 2011) que pautam as *start-ups* colocam desafios na afirmação no mercado. Estas vulnerabilidades iniciais são um resultado da escassez de recursos financeiros, tecnológicos, físicos, intangíveis, e de reputação e legitimidade (Partanen et al., 2011) e concretizam-se ainda na falta de visibilidade no mercado e de conectividade com uma rede (Phan et al., 2005). A dimensão reduzida e o facto de serem novos no mercado trazem, portanto, barreiras ao desenvolvimento do projeto. No entanto, há uma forte necessidade de demonstrar credibilidade para uma variedade de *stakeholders*, sejam eles potenciais financiadores, investidores, parceiros, fornecedores ou clientes. Ora, apresentar-se ao mercado como parceiros de negócios confiáveis e seguros (Schwartz, 2009) revela-se precisamente como uma das principais preocupações das *start-ups* e *spin-offs* nas suas fases iniciais. As *start-ups* podem beneficiar da credibilidade da incubadora para facilitar os contactos

com clientes, fornecedores e outros *stakeholders* de forma a acelerar o desenvolvimento do negócio (Gassmann & Becker, 2006).

Uma das preocupações das incubadoras prende-se precisamente em compensar a deficiência em termos de recursos que caracteriza os novos e pequenos negócios como as *start-ups* e *spin-offs* (Schwartz, 2008; Soetanto & Van Geenhuizen, 2009). Pode, inclusivamente, dizer-se que a inclusão numa incubadora é, por si só, um recurso e uma posição estratégica numa rede, também por si já bem mais extensa que a detida por uma *start-up* não incubada (Barrow, 2001, Peters *et al.*, 2004, Bøllingtoft & Ulhøi, 2005).

As ligações sociais são, aliás, das principais formas apontadas pela literatura para ultrapassar estas vulnerabilidades iniciais (Welter, 2011, Partanen *et al.*, 2011). De entre os benefícios da integração numa incubadora, destaca-se o *networking*, essencial para as empresas fomentarem ainda mais as suas ideias de negócio ou melhor gerirem as suas necessidades e expectativas.

A literatura alerta para a importância do *networking* para a eficiência e a eficácia das *start-ups* (Rothschild & Darr, 2005), permitindo-lhes, assim, sustentar o seu crescimento e alcançar os seus objetivos (McAdam *et al.*, 2006). Integrar uma rede possibilita, desde logo, mais conhecimento e informação, atenuando, assim, o problema característico da fase inicial - e a mais crítica - destes negócios: a escassez de recursos base necessários para o crescimento.

Para além da questão relacionada com os recursos, destaca-se ainda a partilha de conhecimento como benefício de integração numa incubadora (McAdam & Marlow, 2008). Neste sentido, convém acrescentar que o acesso facilitado a uma rede pode também ser crucial em termos de competitividade tecnológica. Para Hakansson (1989), as redes não só protegem as empresas do isolamento, como também lhes permitem ver o panorama tecnológico e assim controlar de forma mais eficiente o desenvolvimento em termos de inovação. Também Hansen (2002) destaca a relação entre posicionamento e interação em rede e a capacidade de inovação, especificando o acesso a conhecimento e as ideias como benefício e oportunidade permitidos às incubadas. As redes podem ser vistas como um recurso para aceder a novas ideias e recursos que apoiam o processo

empreendedor, para obter credibilidade e reputação através da colaboração com parceiros respeitáveis e ainda para partilhar e promover conhecimento (Todorovic & Suntornpithug, 2008).

É, portanto, reconhecida às incubadoras a capacidade de ampliar a rede dos novos negócios a potenciais clientes, fornecedores, investidores, (Rice, 2002, Phan et al., 2005), acionando a procura de um posicionamento estratégico dentro de redes também elas estratégicas e de, assim, ultrapassar as vulnerabilidades iniciais sentidas pelas *start-ups* (McAdam & Marlow 2008). Para além de oferecer apoios financeiro, humano e de capital social (Mian, 1997), uma incubadora ou um parque de ciência pode funcionar como uma rede de associações positivas e favoráveis para os negócios que aí estão instalados (Salvador, 2011). Peters et al. (2004) propõem mesmo que as incubadoras sejam vistas como atores intermediários no contexto de rede que facilitam as ligações e que permitem atingir um conjunto de rede mais extenso. Pertencer a uma incubadora permite ganhar credibilidade à medida que se desenvolvem “relações co-operacionais” entre incubadas e com a própria incubadora (Todorovic & Suntornpithug, 2008).

As incubadoras de empresas podem ser uma forma de responder às falhas do mercado (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). Para além do apoio administrativo prestado pela incubadora, as suas incubadas deixam de estar isoladas para passarem a estar numa comunidade. A incubadora permite ainda compensar a relativa fraca visibilidade no mercado. Bøllingtoft & Ulhøi (2005) destacam que tal pode ser conseguido através da marca da incubadora ou através das redes da própria incubadora, no caso de esta se ter tornado já conhecida e aceite. Também Salvador (2011) destaca a associação a uma incubadora ou a um parque científico como “sinais credíveis” para as *spin-offs*, funcionando mesmo “como nomes de marca e licenças para este tipo de empresa”. Como para qualquer marca, há que ter em conta o tipo e o valor das associações, a qualidade percebida, a reputação e ainda a extensão da sua expressão. Às marcas são associados significados que permitem a identificação da empresa dos seus demais concorrentes. Salvador (2011) propõe que uma incubadora ou um parque de ciência possam funcionar como uma rede de associações positivas e favoráveis para a empresa

e, assim, como meio de identificação e diferenciação. Estas associações à empresa são aspetos muito importantes já que constituem a identidade da marca (Aaker, 1996), isto é, aquilo que a marca representa para os seus clientes. Assim, importa analisar como são geridas estas redes de associações, tendo em atenção o que representam e como se manifestam no âmbito da gestão de marca.

### **2.3- A marca e a sua importância e valor**

Uma marca é muito mais do que um símbolo, um nome ou um logo que serve para identificar e diferenciar uma empresa dos seus demais concorrentes (Webster & Keller, 2004). Atualmente, a marca é o ponto de referência para os consumidores e é com ela que estes se relacionam (Webster e Keller, 2004). As marcas já não são apenas um suporte ao Marketing, hoje em dia, as marcas são a essência do Marketing. (Salzer-Morling & Strannegard, 2004). Da mesma forma, o *branding* é essencial para as empresas, sobretudo para as novas e pequenas, na medida em que as ajuda na aquisição de clientes, na sua retenção e na construção de uma reputação favorável à empresa (Bresciani & Eppler, 2010). Marcas fortes são capazes de trazer vantagens tanto a compradores como a vendedores (Ojasalo et al., 2008). Por um lado, a marca ajuda a comunicar os valores que a sustém, assegurando os clientes da qualidade e da promessa estabelecidas. Reconhece-se ainda a capacidade das marcas reduzirem o nível de incerteza e de risco nas situações de compra (Mudambi, 2002). Por outro lado, as marcas evitam que um produto se torne uma *commodity*, permitindo também destacar-se da concorrência, praticar preços *premium*, garantir a satisfação dos clientes e garantir que as ações de comunicação sejam mais facilmente aceites e que os clientes a recomendem a outros (Low & Blois, 2002, Mudambi, 2002, Leuthesser et al., 2003, Bendixen et al., 2004, Ojasalo et al., 2008).

Segundo Keller (1993), a marca é um produto que acrescenta outras dimensões ao próprio produto, diferenciando-o dos demais, sendo que as diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa.

Também Rubinstein (1996) propõe uma abordagem semelhante, sendo que para este autor a marca é como uma promessa de um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis.

As três principais fontes de valor de marca mencionadas pela literatura e distinguidas por De Chernatony et al.(2004) são a notoriedade, a imagem e a lealdade ou envolvimento à marca. A notoriedade depende do nível de presença no espírito do cliente e pode resultar da sua familiaridade, comprometimento e substância ou da sua saliência (Brito, 2008, Keller, 2003). É necessário desenvolver associações fortes à marca para promover a sua notoriedade.

A imagem é o conjunto de percepções acerca da marca resultantes de associações que o cliente faz dela e pretende-se que estas sejam fortes, favoráveis e únicas (Keller, 1993). A relevância e a consistência da informação sobre a marca são meios de facilitar a força das associações à marca. Brito (2008) afirma que a força da marca depende da quantidade de informação sobre a marca a que o cliente está exposto, e da sua qualidade. Este autor salienta ainda que a imagem de marca depende resulta do conjunto de contactos que o cliente tem com a marca.

Por fim, a lealdade à marca ou o envolvimento com a marca pode ocorrer em quatro tipos: lealdade comportamental, atitude de ligação, sentimento de comunidade e envolvimento ativo. Os relacionamentos com a marca são medidos pela atividade e pela intensidade, sendo que a primeira dimensão é medida pela frequência com que os consumidores compram e utilizam ou se envolvem com a marca e a intensidade se refere ao poder e força do sentido de comunidade e da atitude em relação à marca (Keller, 2001).

Keller (2003) define o conhecimento dos consumidores sobre a marca como uma fonte de capital de marca. O capital de marca será assim o resultado daquilo que o consumidor ouviu, aprendeu, sentiu e experimentou acerca de uma marca específica. O conhecimento sobre a marca é um conceito definido por Keller (2003) abrangendo oito dimensões: reconhecimento, atributos, benefícios, imagens, pensamentos, sentimentos,



atitudes e experiências. Estas dimensões influenciam a resposta dos consumidores às diferentes ações de marketing de uma empresa. No contexto deste estudo, sugere-se que imagem e as experiências que os empreendedores têm das marcas das incubadoras e das universidades, influencia as atitudes dos empreendedores, nomeadamente na avaliam e usam essas marcas no desenvolvimento dos seus negócios.

Já Aaker (1996 b.) elaborou o modelo “*Brand Equity Ten*” para o qual propõe cinco dimensões de capital de marca, subdivididas em dez métricas para avaliar então o capital da marca – ou o *brand equity*, das quais se destacam as associações organizacionais e a notoriedade da marca. A dimensão “associações organizacionais” explora a percepção que o consumidor tem em relação à confiança, à admiração e à credibilidade que deposita sobre a empresa. É neste ponto que as *start-ups* mais necessitam de apoio pois, como já foi referido, os problemas da pequenez e da novidade impedem que tenham suficiente dimensão para se imporem no mercado. Surge, assim, a oportunidade de parceria – ou *co-branding* – com a incubadora em que estão instaladas e a respetiva universidade que a apoia como forma de desenvolver as tais dimensões de confiança, admiração e credibilidade. Para além destes aspetos, a parceria pode também ter impacto na dimensão “notoriedade da marca” - neste caso, como notoriedade assistida, isto é, tornar o consumidor capaz de identificar a marca sendo exposto a algum elemento seu, como o nome ou a categoria. Desta forma, seria uma atual mais-valia para as *start-ups* poderem dizer que são uma empresa nova mas instalada numa incubadora ou num Parque de Ciência e Tecnologia de uma universidade reputada e assim, de alguma forma, explorar uma parceria entre marcas.

Neste contexto, parece relevante explorar o conceito de *co-branding*, que se trata de uma prática que liga duas ou mais marcas no mercado, de forma a transferir associações positivas de marcas constituintes para uma marca compósita, representada física ou simbolicamente pela associação de nomes, logótipos ou outro tipo de propriedade das marcas (Abratt & Motlana, 2002, Askegaard & Bengtsson, 2005, Parks et al., 1996). A prática de *co-branding* resume-se, portanto, na combinação de duas ou mais marcas para a criação de um produto único em contexto de marketing, seja ele sobre publicidade, produtos em si mesmos ou canais de distribuição (Leuthesser et al.,

2003). Presume-se ainda uma relação de longo prazo entre as marcas parceiras (Leuthesser, et al. 2003).

Este tema é também mencionado pela literatura como alianças de marcas (*brand alliance*), co-marketing, *joint branding*, marketing simbiótico ou *branding* compósito (*composite branding*) (Abratt & Motlana, 2002, Leuthesser et al., 2003). Existem múltiplas formas de exercer a prática de *co-branding*: por *ingrediente co-branding* – em que é apenas referida uma componente da marca – por exemplo, os computadores Dell que incorporam processadores Intel (Leuthesser et al., 2003), por *company co-branding*, sendo uma aliança entre empresas, por exemplo entre a Nestlé e a L'Oréal para dar origem à marca Innéov (Kapferer, 2008), ou por *multi-sponsor co-branding*, quando são várias as marcas a juntarem-se numa aliança (Abratt & Motlana, 2002).

O principal objetivo do *co-branding* é fazer alinhar os valores de cada marca num sistema de valores único, maximizando a oportunidade de aumentar os valores ausentes que faltam à marca mas que esta deseja adquirir e até eliminar valores periféricos inapropriados ou negativos (Motion et al., 2003). De facto, trata-se de construir um total maior que a soma das partes, já que a sinergia das várias marcas juntas acrescenta um valor extra ao novo conjunto (Rao & Ruekert, 1994, Leuthesser et al., 2003). Assim, pode dizer-se que a prática de *co-branding* é uma fonte de capital de marca (Motion et al., 2003).

Os consumidores são guiados pelas atitudes que já haviam formado sobre cada marca individualmente (Washburn, 2000). Simonin & Ruth (1998) sugerem, aliás, que deve haver uma perceção positiva prévia das marcas e ainda um reconhecimento por parte dos consumidores da compatibilidade – quanto à categoria e ao conceito - entre as marcas para que haja efeitos positivos sobre a marca em *co-branding*. As atitudes dos consumidores relativamente à marca em *co-branding* influenciam positivamente a sua atitude em relação a cada marca envolvida (Simonin & Ruth, 1998). As marcas que são menos familiares dos consumidores têm um menor impacto na formação da atitude em relação ao produto resultante de *co-branding*, mas acabam por receber efeitos mais

significativos da aliança das marcas do que recebem as marcas mais conhecidas (Helmig et al., 2008).

O exercício bem sucedido de *co-branding* resulta na transferência de três tipos de qualidades das marcas corporativas: uma comunicação clara e consistente da promessa da co-marca; a diferenciação da co-marca dos seus concorrentes, e o aumento da estima e da lealdade do grupo dos seus clientes e *stakeholders* e das redes a que pertencem (Balmer, 2001).

As práticas de *co-branding* também apresentam perigos (Blackett & Boad, 1999, Cornelis, 2010). Por exemplo, a imagem de uma marca forte pode correr o risco de perder algum valor (Wasburn et al., 2000). O resultado pode também correr mal se a combinação das duas marcas não se alinhe ou gere percepções de valor negativas sobre uma marca que acabem por ser transferidas para a outra (Helmig et al., 2008).

Existem outros tipos de estratégia de aliança entre marcas semelhantes ao *co-branding*, como é o caso das alianças publicitárias, em que é utilizada a imagem de uma marca para aprimorar a imagem de outra através de uma ação colaborativa e que se resume a ser uma ação não permanente e não envolvendo a criação de um produto único (Leuthesser et al., 2003). *Corporate co-branding* distingue-se, também, de patrocínio na medida em que o patrocínio é uma transação simples de troca, isto é, troca-se a valorização da imagem e da reputação por dinheiro, enquanto o *corporate co-branding* permite retirar valor da relação ou da parceria a diversos níveis (Blackett & Boad, 1999). Também não se deve confundir *co-branding* com a estratégia de extensão de marca, em que apenas uma marca está em causa. A estratégia de *co-branding* supera a estratégia de extensão de marca no que toca aos benefícios trazidos pela força de duas marcas em conjunto dado que uma segunda marca permite contribuir para a percepção de valor acrescentado tanto ao produto resultante do *co-branding* como à marca original (Helmig et al., 2008).

Outra proposta de gestão de marcas é oferecida por Aaker e Joachimsthaler (2000) ou por Kapferer (2008) com o conceito de marcas endossantes (*endorser brands*

ou *endorsing brands*). Neste caso, existe uma marca mãe que endossa uma outra marca, prometendo assim uma espécie de selo de garantia de forma a assegurar que a promessa da marca seja entregue. Esta marca endossante oferece credibilidade para a outra marca ou dá a sua aprovação quanto à qualidade e segurança da oferta. A independência entre ambas as marcas é assegurada, assim como a manutenção das suas próprias identidades e originalidade das marcas. As marcas endossantes são apenas apoios e assumem um papel secundário (Kapferer, 2008).

Finalmente, é ainda possível encontrar na literatura outra sugestão para assegurar a credibilidade de uma marca através da ligação a outra. É assim o conceito apresentado pelas marcas-caução: a marca em causa vale pela sua própria identidade e valor mas a ligação a uma marca mãe reforça a qualidade e garante que a promessa será cumprida. Neste tipo de estratégia, a marca mãe assume um papel secundário no sentido de permitir toda a liberdade às outras marcas de terem identidade e de serem independentes da marca mãe. Este conceito é apresentado por Kapferer (2001) que fornece o exemplo da KitKat e da sua ligação à Nestlé: KitKat já é por si uma marca conhecida dos consumidores mas a associação à Nestlé surge como forma de garantir a qualidade da marca caucionada. São, assim, as associações positivas que podem ser transmitidas pela marca-caução que tornam esta estratégia interessante para as marcas. Kapferer (2001) alerta ainda que a marca-caução também enriquece o capital de marca da marca mãe através do aumento da familiaridade e proximidade pela sua presença no quotidiano dos consumidores.

#### **2.4- Gestão da marca em contexto business-to-business:**

As empresas analisadas nesta dissertação são, na sua grande maioria, empresas que se relacionam com outras empresas, ou seja, que atuam num contexto *business-to-business*. A literatura começou, apenas recentemente, a focar-se na importância que a gestão das marcas assume no contexto *business-to-business* (Lindgreen et al., 2010). O valor das marcas industriais tem sido descrito como uma função ou indicação do preço

esperado, dos benefícios do produto básico esperados, da qualidade esperada dos serviços complementares e dos aspetos intangíveis da marca (Mudambi et al., 1997). Estes aspetos intangíveis e mais emocionais são relevantes mesmo em processos de decisão racionais (Mudambi et al., 1997). Na verdade, fatores intangíveis como a reputação, a imagem, a inovação ou o serviço são, hoje em dia, escolhidos pelas empresas *business-to-business* como pontos de diferenciação (Mudambi, 2002, Bengtsson & Servais, 2005, Lindgreen et al., 2010).

Kuhn et al. (2008) propõem uma abordagem *business-to-business* ao modelo de Keller (1993) sobre o capital da marca baseado no cliente (cf. Figura 3). Nesta abordagem, a reputação substitui o imaginário da marca; a relação entre a empresa e os seus clientes substitui os sentimentos expressos pelos clientes; e soluções de parceria substituem a ressonância da marca, isto é, a relação dos consumidores com a marca e o nível de sincronização que sentem com esta. No geral, Kuhn et al. (2008) realçam os aspetos intangíveis dos relacionamentos que pautam o comportamento de compra no contexto *business-to-business*: credibilidade, reputação, confiança, parceria, compromisso.

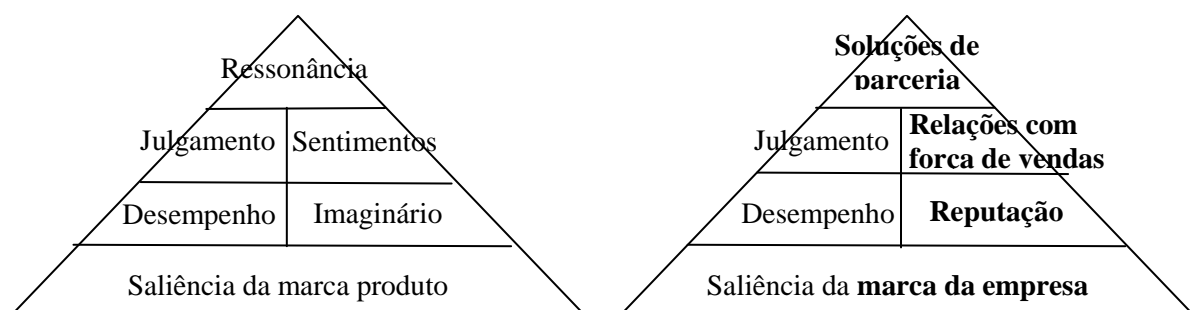


Figura 1 : Fonte: Keller (1993) e Kuhn et al. (2008)

Lynch & De Chernatony (2004) alertam para o facto de que em mercados *business-to-business* também existe a necessidade de criar laços cognitivos e afetivos com os *stakeholders* para gerar confiança e que tal passa pelo uso de marcas. Lindgreen et al., (2010) propõem mesmo que as questões de imagem e de reputação corporativas são cruciais para responder aos desafios impostos nos mercados *business-to-business*. Assim, mais do que apostar nas marcas-produto, importa competir pela marca-empresa

ou marca corporativa. Aliás, segundo De Chernatony & McDonald (1998), os compradores industriais estão geralmente mais interessados na identidade da marca da empresa como um todo do que no produto específico que desejam comprar. Em contexto *business-to-business*, entre as diferentes componentes da imagem de marca, destacam-se precisamente o fator empresa como um todo, a questão da reputação, o aspeto do relacionamento e os conceitos de confiança e cooperação entre empresas (Persson, 2010).

Também Aaker (1991) defende que as situações de compra em mercados industriais são incertas, levando a que um fator decisivo seja o significado que a marca tem para o comprador. Estudos revelam que enquanto questões mais objetivas, como é o caso do preço, tendem a ser mais valorizadas em situações de baixo risco, as marcas *business-to-business* tendem a ser mais relevantes em situações de compra de elevado risco, entendendo-se por risco de compra a percepção de incerteza e as consequências adversas relacionadas com a compra (Brown et al., 2011). As marcas têm o poder funcional de reduzir os custos de procura e de transação, e o poder emocional de reduzir o risco e a incerteza percebidos. As marcas permitem, portanto, aumentar a confiança na compra e, assim, estimular a satisfação do cliente (Mudambi, 2002).

Webster e Keller (2004) concluem que os mercados industriais são caracterizados pelos seus clientes, e não pelos seus produtos. Estes autores afirmam mesmo que a compra industrial é uma combinação de processos de decisão individuais e organizacionais e que em ambos os processos a marca joga uma importante influência. No contexto *business-to-business*, existem relações puramente transacionais, outras que valorizam os relacionamentos de longo prazo, e ainda outras visam a valorização de um posicionamento estratégico em rede. A marca pode jogar um papel importante nas duas últimas situações. Por um lado, serve como garantia de qualidade, assegurando uma continuidade no relacionamento. Por outro lado, pode significar um importante recurso que permita colocar estrategicamente a empresa no seio de uma rede. Por exemplo, algumas empresas compram a um dado vendedor com o intuito que tal dê a significar algo sobre si mesmas (Mubambi, 2002). São os ditos “benefícios auto-expressivos” que complementam o poder que as marcas têm em situações *business-to-business*. Simonin

& Ruth (1998) sugeriram, a propósito, que uma ação de *co-branding* com um fornecedor com elevada reputação melhora a reputação do produto final de uma empresa.

Assim, dadas as diferenças nas motivações de compra e dada a complexidade do processo de compra em *business-to-business*, a gestão da marca em contexto *business-to-business* tende a ser diferente da gestão de marca *business-to-consumer* (Lindgreen et al., 2010). Por exemplo, e como já foi referido, existe a tendência em valorizar as marcas corporativas em detrimento das marcas-produto (Mudambi, 2002). Assim, uma marca que se queira lançar no mercado *business-to-business* deve apostar na comunicação que enalteça a qualidade do produto, os serviços complementares e ainda a reputação da empresa (Bendixen et al., 2004). As ações de comunicação devem ainda ser atentamente dirigidas a todos os *stakeholders*, o que passa por apostar numa comunicação corporativa, isto é, apoiada numa marca corporativa - *corporate brand* (Bendixen, et al., 2004, Webster & Keller, 2004). Esta é a base para comunicar atributos como a credibilidade, segurança, confiança, ética e responsabilidade social (Webster & Keller, 2004). Também associações institucionais, isto é, associações culturais sem carácter explícito comercial, podem ser comunicadas. Quando marcas corporativas se ligam a instituições, são criadas associações à marca institucional e à responsabilidade social da empresa o que permite desenvolver legitimidade para a marca (Uggla, 2006).

No seu geral, o *corporate branding* tem como objetivo a criação de características únicas – a essência, a cultura, a personalidade e o propósito - de uma organização que são transmitidas a uma multiplicidade de *stakeholders* (Rode & Vallaster, 2005). O *corporate branding* é definido por Einwiller & Will (2002) como um processo sistematicamente planeado e implementado de criação e manutenção de uma imagem favorável e consequente reputação favorável à empresa como um todo ao enviar sinais a todos os seus *stakeholders* e ao gerir o seu comportamento, comunicação e simbolismo.

A criação da marca corporativa trata-se de um processo dinâmico que liga a identidade corporativa à imagem corporativa, ou seja, é feita uma ligação entre o

interior e a percepção exterior da marca (Rode & Vallaster, 2005). Entende-se por identidade corporativa o conjunto da cultura, *design* visual, comportamento e comunicação corporativas da empresa. Já a imagem corporativa é definida como a projeção da identidade corporativa dirigida aos principais *stakeholders* externos da empresa – compradores, investidores, comunidade, fornecedores, etc. (Rode & Vallaster, 2005). Para Aaker (1996 a) a identidade da marca corporativa consiste num conjunto único de associações, que os estrategas aspiram a criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores por parte dos membros da organização. O conceito “Brand Identity System” criado por Aaker (1996 a) identifica como componentes da identidade de marca a proposta de valor da marca (isto é, os benefícios propostos pela marca, sejam eles funcionais, emocionais ou auto-expressivos), a relação entre cliente e marca e a credibilidade da marca.

## **2.5- Gestão da marca nas start-ups**

Importa agora perceber o que a literatura diz a propósito da gestão da marca no caso concreto das *start-ups*, o objeto desta dissertação. Verifica-se que a literatura é escassa no estudo da marca para novos e pequenos negócios (Krake, 2005, Rode & Vallaster, 2005, Wong & Merrilees, 2005, Ojasalo et al., 2008, Bresciani & Eppler, 2010, Spence & Essoussi, 2010). No entanto, o *branding* é fundamental em qualquer indústria, empresa ou produto (Aaker, 1996). Sendo um dos principais objetivos das novas empresas o seu estabelecimento e a construção de reputação junto do mercado, é de crucial importância a aposta nas questões de gestão e comunicação da marca. Tal deve ser desenvolvido logo de início pois os custos de mudança da identidade corporativa são elevados (Witt & Rode, 2005, Bresciani & Eppler, 2010).

A conceção de estratégias de *branding* para pequenas empresas é diferente da desenvolvida por grandes empresas, dada a sua falta de recursos, de estruturas e processos internos e ainda devido à falta de história (Abimbola & Vallaster, 2007, Rode & Vallaster, 2005, Bresciani & Eppler, 2010, Wong & Merrilees, 2005). Para além



disto, existem também falhas ao nível de infraestruturas comunicacionais, problemas com o facto das redes serem pequenas e até devido à forte influência pessoal do fundador (Rode & Vallaster, 2005). Mais ainda, nas pequenas e médias empresas, não existe uma clara compreensão do que é a gestão de marca e quais os seus verdadeiros benefícios (Krake, 2005) ou existe uma tendência para acreditar que o *branding* está apenas reservado às grandes empresas com vastos recursos disponíveis (Wong & Merrilees, 2005).

Mowle & Merrilees (2005) identificaram dois tipos de abordagem ao *branding*: uma focada no produto, isto é, naquilo que o produto é, e outra orientada pelo Marketing, explorando a marca de forma holística, com particular atenção no desenvolvimento uma “experiência de marca”. É usual para as *start-ups* darem-se a conhecer através de uma marca de produto. No entanto, uma forma de uma marca se afirmar no mercado passa pela construção de uma marca corporativa que manifeste o nome, o logo e a apresentação visual da empresa como um todo (Witt & Rode, 2005). Aliás, e como já foi referido a nível de mercados *business-to-business*, é reconhecido que as marcas corporativas são mais importantes que as marcas de produto (Aspara & Tikanenm 2008, Mudambi, 2002). De facto, é crucial demonstrar confiança e integridade como empresa no seu todo para, assim, conferir credibilidade e reputação à empresa. Atributos intangíveis como a reputação e a imagem podem ser tão ou mais importantes que certos aspetos tangíveis do produto (Mudambi, 2002). Mais ainda, associações secundárias à marca como a sua reputação, o seu porta-voz ou ainda o país de origem da marca são aspetos que interferem fortemente na formação das opiniões por parte dos clientes (Keller, 1993).

A construção de reputação pela parte de pequenas novas empresas passa, em grande medida, pela sua estratégia de afiliação (Stuart, 2000). De facto, como forma de alavancar o conhecimento de marca, Keller (2003) propõe que as marcas se associem a outras pessoas, lugares, coisas, ou a outras marcas, considerando mesmo estes elementos como fontes secundárias de conhecimento de marca. Aliás, Hill e Lederer (2001) consideram como portefólio de marcas o conjunto de todas as marcas que têm impacto na decisão do consumidor, sejam elas ou não do domínio da própria marca, como acontece com casos de co-marcas ou alianças e parcerias entre marcas.

As práticas de *co-branding* são, no entanto, pouco frequentes entre pequenas e médias empresas (PMEs) (Krake, 2005), estando estas normalmente concentradas nos produtos e não na empresa como um todo (Ojasalo et al., 2008). Ora, especialmente nas fases iniciais deste tipo de empresas, a cooperação ou o *co-branding* com uma empresa maior, respeitada e conhecida fortalece a marca da PME (Ojasalo et al., 2008).

De facto, a prática de *co-branding* é utilizada normalmente como ferramenta para entrar no mercado ou numa nova categoria de produto ou ainda como forma de capitalizar o valor de uma marca (Rao et al., 1999, Abratt & Motlana, 2002). Na verdade, dois nomes de marca permitem criar um maior impacto sobre os consumidores e, assim, assegurar de forma mais convicta sobre a qualidade do produto (Park et al., 1996). Acrescentar uma componente da marca bem conhecida melhora a avaliação feita pelos clientes da marca não conhecida (Levin et al., 1996). O facto de existir uma segunda marca a apoiar outra pode significar disponibilidade em fazer utilização da sua reputação. A combinação de duas marcas garante, portanto, uma maior confiança sobre o produto, permitindo assim praticar preços *premium* (Rao et al., 1999).

## **2.6 - Conclusão:**

Até agora, a literatura não explorou o papel importante que as marcas jogam como recursos críticos para as empresas (Dienget al., 2009). Ainda assim, as marcas podem ser classificadas como um recurso na medida em que são raras, não facilmente duplicáveis pelos concorrentes e também porque não são substituíveis na ótica do consumidor (Glynn, 2010). Na verdade, e como foi visto acima, as marcas são um importante ativo para as empresas (Aaker, 1991), daí que lhes deva ser dado especial destaque estratégico. Aliás, as marcas podem ser um importante recurso para explorar um posicionamento estratégico de uma empresa numa rede de relações. É este o aspeto que é pretendido de ser estudado quando se procura perceber o impacto que o fator marca teve na decisão da instalação dos negócios em estudo numa incubadora. Procurar-se-á estudar, portanto, em que medida a marca foi vista com um dos recursos proporcionados pela inclusão na incubadora.

Foi visto também que a própria inclusão na incubadora é por si só uma forma de uma *start-up* ganhar credibilidade (McAdam & Marlow, 2008). Mais ainda, foi visto que pertencer a uma incubadora pode permitir às incubadas desenvolver uma série de associações favoráveis que permitem a sua diferenciação. Nesse contexto, as incubadoras podem funcionar como marcas que podem ser utilizadas pelas incubadas para ganhar legitimidade (Salvador, 2011).

Verificou-se ainda que a imagem e reputação de uma empresa são consideradas na avaliação do potencial de uma empresa e na respetiva decisão de compra quando existe pouco informação disponível sobre essa mesma empresa (Bengtsson & Servais, 2005). Um ator conhecido do mercado, sobretudo no contexto business-to-business, é escolhido preferencialmente a um ator desconhecido (Mudambi et al., 1997), pelo que é importante que as empresas incubadas explorem o posicionamento em rede que a inclusão na incubadora lhes permite obter. Trata-se de fazer com que as associações à incubadora funcionem como fator de credibilização às *start-ups*. Este aspeto é especialmente importante nas fases iniciais das *start-ups*, quando estas ainda não foram capazes de construir um nome ou uma notoriedade forte e quando ainda não foi conseguido construir uma reputação própria. Daí que seja interessante fazer uma análise evolutiva da perceção do valor da marca de acordo com diferentes fases de incubação.

Hillyer & Tikoo (1995) sugeriram, no âmbito de parcerias entre marcas, que associações fortes de marca permitem “emprestar” credibilidade a outra marca, atuando como uma pista na avaliação feita pelos consumidores. As parcerias podem assumir diferentes tipos, sugerindo-se os que foram estudados: a prática de *co-branding*, o conceito de marcas endossantes ou ainda o de marcas-caução.

Assim, torna-se útil avaliar o valor atribuído pelas *start-ups* à marca da incubadora, ou seja, perceber a força das associações da marca da incubadora ao nível da credibilidade para as incubadas. Daí se poderá inferir sobre a satisfação com a marca e ainda o valor percebido por parte dos promotores do tipo de negócios em estudo nesta dissertação.

Foi vista também a importância de construir uma marca corporativa forte, que comunicasse aquilo que a empresa é como um todo, enaltecendo aspetos como a sua reputação e credibilidade. Como foi visto, a marca corporativa trata-se de uma ferramenta de interface de comunicação entre a empresas e os seus *stakeholders* (Kollmann & Suckow, 2007) para evidenciar os valores que a definem (Uggla, 2006). Será interessante perceber como as marcas têm vindo a encarar a hipótese de juntar à sua marca corporativa a associação à marca da incubadora.

O seguinte quadro resume as formas encontradas pela literatura para ultrapassar a falta de credibilidade e legitimidade ou reputação que caracteriza os pequenos negócios das *start-ups* e *spin-offs*.

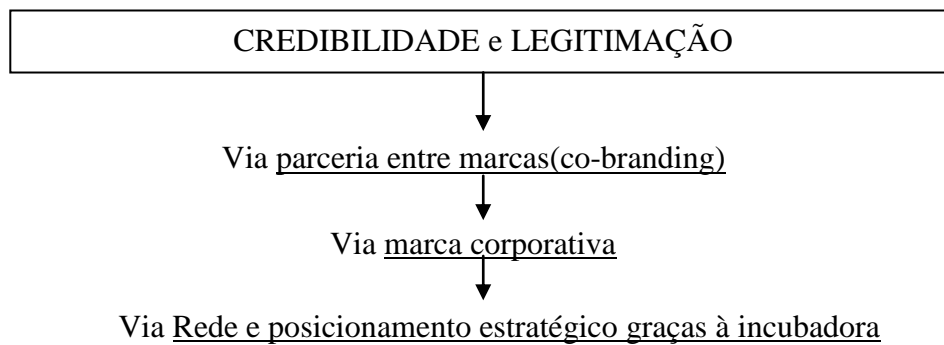


Figura 2: quadro-resumo da revisão de literatura (elaboração própria).

### **3- Metodologia**

#### **3.1 – Introdução**

Neste capítulo é inicialmente feito um enquadramento do estudo (secção 3.2) e são propostas as questões de investigação decorrentes da revisão da literatura (secção 3.3). Seguem-se os aspetos relacionados com as opções metodológicas, como são exemplo o caso de estudo (secção 3.5) e a sua seleção (secção 3.6), a amostra (secção 3.7) e a recolha de dados e sua análise (secção 3.8).

#### **3.2 – Enquadramento do estudo**

O presente estudo insere-se num projeto de investigação comparativo entre as incubadoras da Universidade do Porto (UPTEC) e da Universidade de Manchester (UMIC). O objetivo global desse estudo é a compreensão da dinâmica de *networking* no seio das incubadoras, e a avaliação das expectativas e do grau de satisfação das *start-ups* quanto à criação de valor para as *start-ups* resultante da sua integração na incubadora.

No contexto do projeto de investigação global, esta dissertação foca-se nos efeitos percebidos pelos empreendedores das marcas da incubadora e da respetiva universidade no desenvolvimento do negócio das *start-ups*. Mais concretamente, com esta dissertação tenta-se perceber se as marcas da incubadora e da universidade são vistas pelas *start-ups* como marcas que permitem a sua diferenciação e/ou como um instrumento de credibilização das *start-ups*. Serão também estudados os benefícios associados pelas *start-ups* às incubadoras. Esses benefícios podem ser considerados como constituintes da imagem de marca das incubadoras e será ainda analisada a perceção do valor desses benefícios.

A integração de incubadoras de países diferentes permitir-nos-á perceber se o país de localização tem alguma influência na importância que é dada às incubadoras, nomeadamente às suas e aos diferentes benefícios a elas associadas. Outro exemplo passa ainda pela diferença de longevidade das incubadoras, que pode ter impacto na forma como as marcas são percecionadas. (o UPTEC nasceu em 2007, enquanto que o UMIC abriu em 1999). De facto, mostra-se interessante comparar as diferentes realidades e compreender se o facto de uma ser mais antiga que outra se reflete em termos daquilo que são as questões de investigação.

### **3.3 - Questões de investigação**

Globalmente, este estudo pretende compreender se, no momento de escolha de localização das *start-ups*, para além dos serviços e recursos facultados pelas incubadoras, a marca da incubadora e da universidade associada também movem a decisão. Pretende-se ainda estudar que tipo de valor é atribuído a estas marcas, nomeadamente como instrumentos de credibilização das próprias *start-ups*, e as razões subjacentes a esse valor percebido. Finalmente, estuda-se se e como as *start-ups* usam as marcas da incubadora e/ou da universidade na sua comunicação corporativa

Para tal, propõe-se o seguinte objetivo global de investigação:

Objetivo global: Qual o valor percebido pelas *start-ups* da marca da incubadora no desenvolvimento dos seus *negócios*?

Este objetivo desdobra-se nas seguintes questões de investigação:

Q1: Qual a importância da marca da incubadora e da universidade na decisão de instalação de um novo negócio numa incubadora?

Q2: Qual o grau de satisfação com as marcas da incubadora e da universidade que a patrocina?

Q3: Que tipo de valor é associado às marcas da incubadora e da universidade por parte dos empreendedores?

Q4: Qual é e como é feita a associação das marcas da incubadora e/ou da universidade às marcas corporativas das *start-ups*?

### **3.4 – Desenho da pesquisa**

Dado que a temática em investigação é ainda pouco estudada, escolheu-se o estudo de caso pelo facto de ser o método aconselhado em estudos exploratórios (Yin, 2009). Para além disso, e uma vez que se pretende perceber se o contexto específico da incubadora pode estar associado a diferentes perceções de valor da marca, esta dissertação adotou o estudo de caso múltiplo como método de investigação e estudou dois casos: UPTEC (Portugal) e UMIC (Reino Unido). Este método permite analisar atentamente os dados dentro de um contexto específico, nomeadamente por conseguir ultrapassar as deficiências das análises quantitativas que não capturam fenómenos sociais ou comportamentais (Zainal, 2007). Mais ainda, casos de estudo múltiplos permitem ter uma base mais fundamentada e permitem generalizar uma teoria mais fidedigna do que casos singulares (Glaser & Strauss, 1994).

A metodologia de estudo de caso abarca um vasto conjunto de práticas de recolha de dados e um conjunto alargado de técnicas de investigação quantitativas e não quantitativas, como inquéritos, entrevistas e análise de dados secundários, que suportam uma análise profunda e rica das realidades em estudo. Na verdade, “o mais provável é que métodos quantitativos e métodos qualitativos, juntos, respondam eventualmente a questões que não se relacionam necessariamente, para promover uma visão singular e bem integrada da situação” (Patton, 1990, pp. 464-5). Neste estudo, foi adotada uma combinação de metodologias, sendo que foram desenvolvidos questionários, entrevistas e ainda feita uma recolha de dados secundários, tal como se explica na secção 3.8.

### **3.5 – Seleção dos casos**

A escolha do UPTEC e do UMIC justificou-se pelo seu interesse e adequação aos objetivos deste estudo e pelo facto de ambas serem incubadoras ligadas a universidades. Para além disso, ambas as incubadoras integram empresas de sectores de atividade variados, sendo que essa diversidade traz maior riqueza ao estudo. Finalmente, por questões de exequibilidade prática, foram selecionados estes casos pelo acesso aos dados, facilitado pelos contactos obtidos pelas investigadoras responsáveis pelo projeto de investigação global.

Ambas as incubadoras revelavam uma dimensão semelhante em termos de número de empresas instaladas – cerca de 90 no caso da UPTEC e de 70 na UMIC. A longevidade das incubadoras é, no entanto, diferente – a UPTEC tem 4 anos, enquanto a UMIC já conta com 11 anos – facto que poderá ser interessante para justificar eventuais diferenças nos resultados obtidos nas duas incubadoras.

### **3.6 - Amostra**

Do total de empresas instaladas quer no caso do UPTEC, quer no caso do UMIC, foram selecionadas para estudo 77 do UPTEC e 41 do UMIC, tendo sido excluídos projetos que ainda se encontravam numa fase muito inicial do processo de incubação, pois não apresentavam experiência suficiente para responder às questões de investigação deste estudo. Na verdade, e segundo Patton (1990), a riqueza dos casos selecionados e as capacidades de análise e de observação do investigador são mais importantes que o tamanho da amostra.

Os diferentes métodos de investigação usaram amostras diferentes. De facto, no UPTEC, entre as 77 empresas selecionadas na UPTEC, 60 disponibilizaram-se para responder ao questionário e 48 responsáveis pelas empresas acederam a participar numa curta entrevista semiestruturada. Existiram 12 casos em que os sócios das empresas não tiveram a disponibilidade para responder ou não o desejaram fazer. No caso da UMIC,



das 41 empresas selecionadas, todas responderam ao inquérito e 24 foram entrevistadas, por razões de exequibilidade prática. Estes aspetos serão detalhados na próxima secção.

### **3.7 - Recolha de dados e análise de resultados**

Para dar respostas às várias questões de investigação, e tal como já foi referido, esta dissertação combina várias metodologias de recolha e análise de dados: questionários, entrevistas, e análise de dados secundários relativos à utilização das marcas das incubadoras e das Universidades pelas *start-ups*. A tabela 3 apresenta as questões de investigação, bem como os métodos de recolha e análise de dados e as amostras usadas para responder a cada uma dessas questões. Tal como se percebe da análise da tabela 3, as principais fontes de dados foram os questionários e entrevistas realizadas junto das *start-ups*, complementadas pela consulta aos *sites* corporativos das empresas. As entrevistas, assim como a administração dos questionários, realizaram-se entre Julho e Agosto de 2011.

<b>Questão de investigação</b>	<b>Recolha de dados</b>	<b>Análise de dados</b>	<b>Amostra UPTEC</b>	<b>Amostra UMIC</b>
Q1: Qual a importância da marca da incubadora e da universidade na decisão de instalação da <i>start up</i> na incubadora?	Questionário às <i>start-ups</i>	Análise Estatística Univariada	60 empresas	41 empresas
Q2: Qual o grau de satisfação com as marcas da incubadora e da universidade que a patrocina?				
Q3: Que tipo de valor é associado às marcas da incubadora e da universidade por parte dos empreendedores?	Entrevista às <i>start-ups</i>	Análise ao conteúdo das entrevistas	48 empresas	24 empresas

Q4: Como é feita a associação das marcas da incubadora e/ou da universidade às marcas corporativas das startups?	Entrevista às <i>start-ups</i> e análise aos <i>sites</i> corporativos	Análise ao conteúdo das entrevistas e aos <i>sites</i>	77 empresas	41 empresas
--	--	--	-------------	-------------

Tabela 1: Questões de Investigação e desenho da metodologia adotada

Fonte: elaboração própria

### 3.7.1 - Questionários

Os instrumentos de recolha de dados foram elaborados de forma a incorporar os objetivos dos vários estudos que integram o projeto de investigação no qual este estudo se insere. Por esse facto, nem todas as questões do questionário são relevantes para o estudo presente. Para além das questões iniciais de caracterização das empresas, interessam a esta dissertação as questões 82 e 83 do questionário em anexo. A questão 82 (cf. tabela 2) diz respeito à importância atribuída pelos empreendedores a um grupo de fatores aquando da seleção da localização das suas *start-ups*. A importância atribuída foi medida em escalas de Likert de 5 pontos: desde 1- nada importante a 5- muito importante.

#### Questão 82:

Grau de importância	1-Nada importante	2	3	4	5-Muito importante
1 Instalações "chave-na-mão"					
2 Renda das instalações					
3 Marca UPTEC					
4 Marca UPorto					
5 Suporte da equipa da incubadora ao nível técnico					

6 Suporte da equipa da incubadora ao nível da gestão					
7 Possibilidade de desenvolver relações com outras incubadas					
8 Apoio na criação de relações externas					
9 Acesso à rede da UPorto (institutos de interface, centros de I&D, faculdades)					
10 Empresas existentes na UPTEC no momento da sua decisão					

Tabela 2: Questão 82: Grau de importância

Adicionalmente, pretendia-se também avaliar o grau de satisfação dos empreendedores relativamente a esses fatores (cf. tabela 3). Essa avaliação é entendida como um indicador importante do valor atribuído às incubadoras, permitindo também perceber quais são os fatores que mais contribuem para a criação de valor percebido. Neste caso, o grau de satisfação foi medido em escalas de Likert de 5 pontos: desde 1- nada satisfeito a 5- muito satisfeito.

Questão 83:

Grau de satisfação	1-Nada satisfeito	2	3	4	5-Muito satisfeito
1 Instalações "chave-na-mão"					
2 Renda das instalações					
3 Marca UPTEC					
4 Marca UPorto					
5 Suporte da equipa da incubadora ao nível técnico					
6 Suporte da equipa da incubadora ao nível da gestão					

7 Possibilidade de desenvolver relações com outras incubadas					
8 Apoio na criação de relações externas					
9 Acesso à rede da UPorto (institutos de interface, centros de I&D, faculdades)					
10 Empresas existentes na UPTEC no momento da sua decisão					

Tabela 3: Questão 83: Grau de satisfação

A elaboração do questionário teve por base a revisão de literatura efetuada, particularmente no que diz respeito aos serviços e recursos normalmente fornecidos por incubadoras. O questionário foi refinado através de entrevistas como elementos de gestão do UPTEC e do UMIC para verificar a adequação dos fatores identificados à atividade das incubadoras. Posteriormente, foi elaborado um pré-teste para identificar eventuais necessidades de ajustamento.

A versão final dos questionários (na língua respetiva de cada país) foi revertida num questionário *online* com o suporte do *software* Qualtrics. Os questionários foram preenchidos via *online* com a presença dum elemento da equipa de investigadores para esclarecimento de eventuais dúvidas. O acompanhamento presencial do preenchimento do questionário permitiu também identificar algumas questões (por exemplo, através dos comentários dos inquiridos às questões), não previstas no guião, mas que foram exploradas nas entrevistas, enriquecendo o estudo.

### 3.7.2 - Entrevistas

Depois do preenchimento do questionário, realizaram-se as entrevistas com o intuito de perceber os motivos subjacentes às posições dos respondentes, nomeadamente para especificar o valor atribuído às marcas das incubadoras e das universidades e para esclarecer as associações feitas pelos informantes em relação a essas marcas. As

entrevistas foram ainda muito úteis para compreender o significado que as marcas têm para os empreendedores e em que medida se mostraram proveitosas para os seus negócios. De facto, as entrevistas são um método bastante útil para circunstâncias de aplicabilidade única, especialmente envolvendo assuntos sensíveis e pessoais (Robson and Foster, 1989).

As entrevistas foram registadas em áudio e posteriormente transcritas. Procurou-se compreender o valor percebido da marca para as *start-ups* e das associações que estão na base dessa percepção. Para tal, procedeu-se a uma análise de conteúdo das entrevistas, que foi organizado e classificado por temas, de forma a responder às questões de investigação.

### 3.7.3 - Observação dos sites corporativos

Para compreender a utilização que é dada às marcas analisadas neste estudo pelas *start-ups*, foi feita uma recolha de dados secundários, neste caso, com foco nos *sites* corporativos das marcas. Assim, procurou-se perceber como eram as marcas mencionadas, qual o destaque que lhe é dado e em que contexto eram referidas. O processo de recolha de dados dos *sites* realizou-se em Outubro de 2011. Para esta análise foram utilizados todas as 77 empresas seleccionadas para o estudo, no caso da UPTEC, e todas as 41 empresas em estudo para a UMIC.

## **3.8- Conclusão**

Foi apresentada, neste capítulo, a metodologia adotada para responder às questões de investigação propostas para o presente estudo. Foi optado como método de análise o caso de estudo múltiplo, sendo que foram posteriormente apresentadas as estratégias para recolher e analisar os dados.

Nos capítulos seguintes, apresentam-se e analisam-se individualmente os casos de estudo – a UPTEC e a UMIC (capítulo 4), sendo depois efetuada uma análise

comparativa dos mesmos e proposta uma discussão dos resultados obtidos pelo estudo (capítulo 5). Por fim, são apresentadas as principais conclusões no capítulo 6.

## **4- Análise dos resultados**

### **4.1– Introdução**

Neste capítulo serão descritos e discutidos os resultados obtidos para os dois casos de estudo propostos para esta dissertação.

Para cada um dos casos, será, em primeiro lugar, feita uma breve apresentação da Universidade e da respetiva incubadora, que se seguirá por uma descrição dos resultados obtidos através dos questionários, das entrevistas e da análise dos *sites* corporativos das empresas incubadas.

### **4.2 - O UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto**

De acordo com o site corporativo da Universidade do Porto, a Universidade do Porto é maior universidade portuguesa – em número de estudantes, de faculdades e de cursos - e uma das mais prestigiadas instituições de ensino e investigação de Portugal. A Universidade do Porto está inclusivamente classificada como uma das 100 melhores da Europa e ocupa mesmo a 8ª posição entre as 100 universidades com maior popularidade *online* da Europa, de acordo com o ranking Webometrics.

A Universidade do Porto tem 14 faculdades, que acolhem cerca de 31.000 estudantes, integrando ainda uma *business school* (PBS- Porto Business School) e cerca de 60 unidades de investigação. Atualmente, é a universidade portuguesa melhor posicionada em rankings internacionais de ensino superior e de investigação científica. A Universidade do Porto é internacionalmente reconhecida em várias áreas da investigação, e é responsável por cerca de 22% dos artigos científicos anualmente produzidos em Portugal. As parcerias entre a Universidade e a indústria já resultaram em vários sucessos comerciais nacional e internacionalmente. A inovação produzida na

Universidade do Porto está também na base da criação de vários novos negócios, como são alguns dos casos estudados nesta dissertação.

O UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade da Universidade do Porto foi fundado em 2007 e é a unidade de transferência de conhecimento e de tecnologia da Universidade do Porto, que se concretiza numa unidade de incubação de *start-ups* e em espaços de acolhimento de Centros de Inovação Empresarial. O UPTEC apoia as *start-ups* a solidificarem as suas ideias e projetos, através do fornecimento de serviços especializados para impulsionar os negócios em fases iniciais. Os Centros de Inovação Empresarial são espaços onde empresas nacionais e internacionais se alojam, sendo de destacar as infraestruturas tecnológicas especializadas para os seus negócios, como é o caso dos departamentos de Investigação & Desenvolvimento. Os Centros de Inovação Empresarial são também espaços que dispõem de institutos de interface com a própria Universidade do Porto.

O principal objetivo do UPTEC é estimular a valorização de competências universitárias e transpô-las para o mundo empresarial. A sua missão passa pela promoção da criação de empresas de base tecnológica e pela atração de centros de inovação de grandes empresas nacionais e internacionais através dos Centros de Inovação Empresarial. Para tal, propõe-se estruturar numa estratégia de *clusterização* que fomenta a proximidade com os centros de produção de conhecimento da Universidade do Porto e a partilha de recursos e serviços.

O UPTEC está organizado em quatro pólos: o Pólo Tecnológico, o Pólo de Biotecnologia, o Pólo das Indústrias Criativas e o Pólo do Mar. No Pólo Tecnológico, os campos de atividade são muito variados, indo desde a energia, eficiência energética, polímeros e materiais compósitos, tecnologias de informação e comunicação, até à robótica e monitorização. O Pólo das Indústrias Criativas surgiu para procurar responder aos novos desafios colocados pela economia criativa, sendo que atualmente o polo acolhe projetos da área do Cinema, do Vídeo e Audiovisual, Televisão e Rádio, Imprensa, Design, Artes Performativas e Visuais, Arquitetura, Música, Software Educacional e de Entretenimento, entre outros. O Pólo das Indústrias Criativas é



projeto-âncora da estratégia regional para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte. O Pólo do Mar surgiu para promover as dinâmicas económicas ligadas ao recurso mar. Este polo acolhe projetos como as tecnologias marinhas; recursos naturais e biotecnologia; pesca, aquacultura e transformação; ambiente e proteção costeira; energia das ondas e das marés; construção e reparação naval; atividade portuária, transporte e logística marítima; ou turismo e náutica de recreio. O Pólo de Biotecnologia do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto acolhe projetos empresariais nas áreas ligadas à Biotecnologia, contando com *start-ups* e centros de inovação de várias áreas de especialização, entre elas a biotecnologia, a indústria farmacêutica, a saúde, ou a química.

O processo de incubação no UPTEC é caracterizado por quatro fases: admissão, pré-incubação, incubação e aceleração. Existem, contudo, casos que se encontram numa fase posterior – as empresas graduadas – que apesar de terem terminado o processo de incubação permaneceram na incubadora. O UPTEC está ainda organizado em torno de empresas âncora (como o Jornal Público ou a Fundação Fraunhofer), que se caracterizam por serem projetos de grande dimensão, que não se enquadram no processo típico de incubação e que servem sobretudo como fatores de atração da incubadora.

Caracterizados os traços gerais do contexto e da atividade do UPTEC, as próximas secções apresentam os resultados do estudo nesta incubadora.

#### 4.2.1 - Caracterização da amostra

Os negócios analisados são quase na sua totalidade financiados por capitais próprios, sendo que cerca de um terço é financiado também pelo QREN. Os outros tipos de financiamento são casos pontuais, o que sugere que não existe por parte da incubadora fortes apoios que liguem as incubadas a outras fontes de financiamento ou que existindo esses apoios, eles não são se resultam em financiamento para as empresas.

<b>Fontes de Financiamento</b>	
1 Capitais próprios	54
2 Financiamento Bancário	12
3 Capital de Risco	3
4 Business Angels	2
5 Outras Empresas	1
6 UPorto (Faculdades e Institutos de Interface)	1
7 Outras Universidades	0
8 QREN	18
9 Outras	9

Tabela 4: Fontes de financiamento das empresas selecionadas para estudo na UPTEC

A faturação é considerada como um dos indicadores essenciais da dimensão das empresas. Tal como mostra a tabela 5, uma parte substancial das empresas têm uma dimensão muito reduzida, faturando menos do que 50.000 euros. Três casos, relativos a empresas que são projetos-âncora, têm faturação superior a dois milhões de euros.

<b>Faturação em 2010</b>		
0 - 50.000 euros	36	60%
50.001 - 150.000	9	15%
150.001 - 500.000	9	15%
500.001 - 2.000.000	3	5%
Mais de 2.000.000 euros	3	5%
	60	

Tabela 5: Faturação das empresas inquiridas no UPTEC

De referir que, destas empresas, apenas 22 empresas (37%) têm atividade exportadora, tal como mostra a tabela 6.

<b>Exportação</b>		
0%	38	63%
1-25%	14	23%
26-50%		0%
51-75%	1	2%
76-100%	7	12%

Tabela 6: Exportação das empresas inquiridas no UPTEC

Refira-se ainda que a pequena dimensão das empresas da UPTEC também se exprime no número reduzido que pauta as empresas: metade das 60 empresas estudadas tem menos de 6 trabalhadores, como se vê na tabela 7.

<b>Nº de Trabalhadores</b>		
1--5	30	50%
6--10	15	25%
11--15	5	8%
16--19	1	2%
20 ou mais	9	15%

Tabela 7: Número de trabalhadores das empresas inquiridas no UPTEC

No total das empresas entrevistadas, verificou-se que estas empregavam quinhentos e cinquenta e cinco trabalhadores (incluindo sócios). De salientar o elevado nível de formação dos recursos humanos destas empresas, já que 94% detêm formação ao nível da licenciatura ou superior, eventualmente explicado pela facto do UPTEC ser uma incubadora universitária (cf. tabela 8).

<b>Formação dos Recursos Humanos</b>		
Secundário	32	6%
Licenciatura	302	50%
Mestrado ou pós-graduação	170	38%
Doutoramento	50	6%
Total	555	

Tabela 8: Formação dos Recursos Humanos das empresas inquiridas no UPTEC

Um aspeto importante da caracterização das empresas passa pela sua capacidade de inovar e de defender a propriedade intelectual e industrial da sua atividade. Neste âmbito, a tabela 9 mostra que, no total das 60 empresas inquiridas existem seis patentes, cinquenta e cinco marcas registadas e trinta e um *designs* registados. No caso das marcas, muitos dos registos refletem os registos da marca corporativa e, em muito menor número, marcas de produto ou serviço.

<b>Patentes, marcas e designs registrados</b>		
<b>Patentes</b>	<b>Marcas registradas</b>	<b>Designs registrados</b>
6	55	31

Tabela 9: Patentes, marcas e designs registrados das empresas inquiridas no UPTEC

#### 4.2.2 - Fatores de localização na incubadora: importância e satisfação

Os empreendedores foram desafiados a avaliar a importância e a satisfação com os diferentes fatores que estiveram na origem da decisão pela instalação dos seus negócios no UPTEC, listados no questionário. A tabela 10 apresenta os valores médios obtidos em cada dimensão. Assinalam-se a verde os três fatores com maior importância e satisfação e a vermelho com menor importância e satisfação.

A marca da universidade ocupa o lugar mais elevado entre as razões na origem da decisão pela instalação na incubadora. A marca da incubadora, por sua vez, foi considerada o sétimo fator de escolha na decisão de instalação na incubadora. Entre os outros fatores que influenciaram a escolha da incubadora, destacam-se as instalações chave na mão e o valor das rendas, seguidos da possibilidade de acesso à rede U.Porto, a possibilidade de desenvolver relações com outras start-ups e o apoio na criação de relações externas. As questões de apoio ao nível de gestão e ao nível técnico, bem como o portfólio existente no momento da decisão, ocupam um papel mais secundário na escolha da incubadora.

Fatores	Importância dos fatores (média)	Ordem dos fatores por importância	Satisfação com os fatores (média)	Ordem dos fatores por satisfação
<b>Marca U.Porto</b>	<b>4,12</b>	1º	<b>4,10</b>	<b>1º</b>
Renda das instalações	<b>3,93</b>	2º	3,55	4º
Instalações chave na mão	<b>3,92</b>	3º	<b>3,72</b>	3º
Acesso à rede U.Porto	3,77	4º	<b>3,07</b>	9º
Possibilidade de desenvolver relações com outras <i>start-ups</i>	3,73	5º	<b>3,00</b>	10º
Apoio na criação de relações externas	3,68	6º	3,17	7º
<b>Marca UPTEC</b>	<b>3,37</b>	<b>7º</b>	<b>3,77</b>	<b>2º</b>
Suporte da equipa da incubadora ao nível da gestão	<b>3,08</b>	8º	3,32	5º
Suporte da equipa da incubadora ao nível técnico	<b>2,83</b>	9º	3,25	6º
Empresas existentes na UPTEC no momento da sua decisão	<b>2,27</b>	10º	<b>3,08</b>	8º

Tabela 10: Grau de importância e de satisfação dos fatores na escolha da UPTEC

Quanto à satisfação com os diferentes fatores colocados em questão, denota-se o aumento do valor para a marca UPTEC, estando 70% dos inquiridos satisfeitos ou muito satisfeitos com a marca. Este valor ultrapassa os valores atribuídos às instalações e às rendas. A marca U.Porto continua, no entanto, a obter maior grau de satisfação do que a marca UPTEC.

Verificadas globalmente a importância destes diferentes fatores e a satisfação percebida pelos respondentes relativamente a esses mesmos fatores, vai-se agora analisar se estas dimensões são influenciadas pela fase de desenvolvimento das *start-ups*.

- Fases de incubação

Na análise por fase de incubação (cf. gráfico 1 abaixo), verifica-se uma tendência decrescente no impacto da importância da marca UPTEC no momento de decisão, isto é, à medida que a empresa se vai aproximando das fases mais evoluídas de incubação, menor é a importância atribuída à marca UPTEC. Também a satisfação com a marca vai diminuindo conforme se vai avançando na fase de incubação.

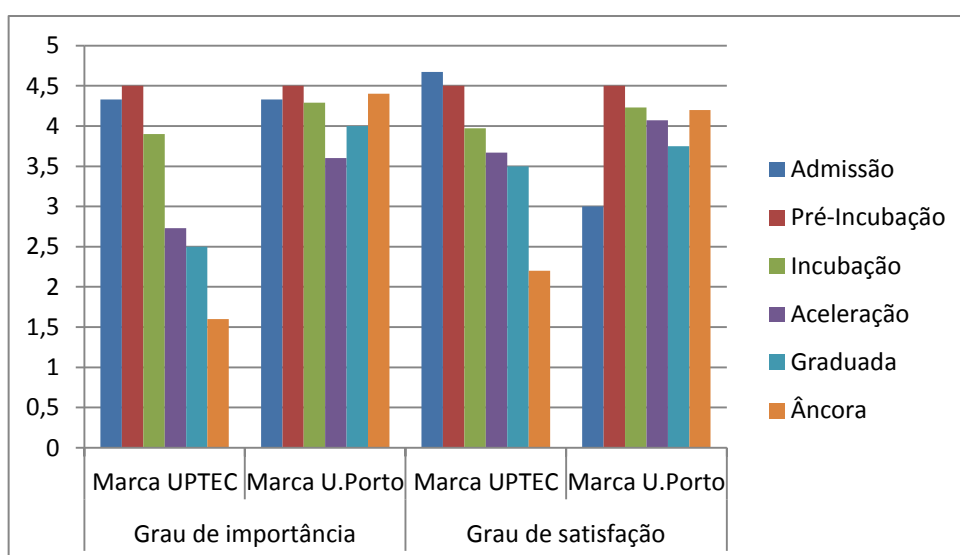


Gráfico 1: Importância e satisfação relativa às marcas segundo a fase de incubação

Quanto à marca U.Porto, a sua importância regista sensivelmente a mesma importância nas diversas fases de incubação. No entanto, em relação à satisfação com a marca U. Porto, não é possível identificar nenhuma tendência. É interessante verificar que conforme se vai progredindo na incubação, maior é a distância entre a importância da marca U.Porto e da UPTEC.

Verificada a tendência decrescente, quer para a importância, quer para a satisfação em relação à fase de incubação, será agora estudado se se verifica alguma tendência em relação aos diferentes pólos de incubação, isto é, se a natureza do negócio é relevante na importância atribuída aos fatores da incubadora e à satisfação dos empreendedores.

- Pólos de incubação

Nesta análise por pólo de incubação, verifica-se que a satisfação com a marca UPTEC é sempre superior em relação às expectativas colocadas, isto é, em relação à importância atribuída na escolha pela incubadora.





	<u>Marca UPTEC</u>		<u>Marca U.Porto</u>	
	<u>Grau de importância</u>	<u>Grau de satisfação</u>	<u>Grau de importância</u>	<u>Grau de satisfação</u>
<i>Médias</i>	3,37	3,77 (0,40)	4,12	4,10(-0,02)
 UPTEC TECH	3,24	3,94 (0,70)	3,97	4,06(0,09)
 UPTEC MAR	3,67	3,67 (0,00)	4,00	4,33(0,33)
 UPTEC PINC	3,44	3,56 (0,13)	4,19	4,00(-0,19)
 UPTEC BIO	3,63	3,50 (-0,13)	4,63	4,38(-0,25)

Tabela 11: Importância e satisfação relativa às marcas segundo o pólo de incubação

Geralmente, o grau de satisfação tende a ser superior às expectativas colocadas, tal em relação à marca UPTEC. Apenas as *start-ups* do Pólo de Biotecnologia mostram um nível de satisfação inferior aos níveis da importância atribuída à marca. O Pólo do Mar foi aquele que apresentou o resultado mais elevado para a importância que a marca UPTEC exercia na escolha pela incubadora em análise. Não se denotam diferenças claras entre os pólos.

Há que notar que o Pólo do Mar conta com 50% dos casos analisados como projetos em fase de aceleração do processo de incubação. No Pólo de Biotecnologia, 70% dos casos analisados são empresas em fase de incubação, uma empresa é graduada, outra é um projeto-âncora e finalmente outra está em fase de aceleração.

Quanto à marca U.Porto, os resultados são mais irregulares, sendo que a média aponta para uma ligeira descida dos níveis de satisfação em relação ao grau de importância. Ainda assim, a média dos resultados é sempre superior às apresentadas pela marca UPTEC, o que revela a forte notoriedade da marca Universidade do Porto e a sua superioridade face à marca UPTEC. O pólo que regista a maior quebra é o Pólo de Biotecnologia, apesar de ser aquele que atribui os maiores valores tanto para a importância da marca da Universidade como a satisfação da sua utilização.

#### 4.2.3 – Associações às marcas

A partir das entrevistas, foi possível compreender o significado que as marcas têm para os empreendedores e em que medida se mostraram proveitosas para os seus negócios. Estas informações permitiram-nos, responder à terceira questão de investigação: que tipo de valor é associado às marcas da incubadora e da universidade por parte dos empreendedores?

As principais associações à U. Porto e UPTEC identificadas foram as ideias de credibilidade, de legitimidade, de confiança e de garantia. Encontraram-se também associações como inovação, investigação e a valorização, resultantes do facto de estarem junto das universidades e assim poderem fazer uso do seu valorizado capital humano e da investigação de topo. Houve quem referisse que estar ligado a estas marcas significava ser uma “alternativa ao mercado” nos termos da forte especialização tecnológica e científica que todos estes negócios têm como denominador comum.

Neste contexto, um entrevistado afirmou que estar na UPTEC é uma clara vantagem para poder aproveitar o valor da marca:



*Eu podia estar numa instalação mais próximas de casa e gastaria menos mas assim posso utilizar a marca. Porque ainda acho que vou retirar daqui outros apoios que provavelmente vou conseguir se for mais pró-ativo na comunidade UPTEC. É claramente a marca que nos mantém aqui.* (entrevistado 1 – fase: incubação)

Essencialmente, foi referido que estar associado a uma incubadora patrocinada por uma Universidade de renome ajuda à obtenção de reconhecimento por parte dos múltiplos *stakeholders* das *start-ups*. Como colocado por uma entrevistada, “estar ligado a estas marcas é uma alavanca interessante”. Adicionalmente, as marcas acabam por permitir uma “maior abertura à aceitação da empresa”, tal como foi referido por outro entrevistado. Nesse sentido, são ainda expressivas as palavras de mais um entrevistado:

*“Para falar com entidades parceiras ou com clientes, de algum modo a UP dá à empresa a seriedade necessária para não olharem para nós como uns miúdos amadores que estão a apresentar uma ideia qualquer que não se materializa.” (...) Eu diria que trouxe vantagens porque, quando começamos e ninguém nos conhece, quando vamos bater às portas, estar ligado a um parque tecnológico, com a acreditação que a Universidade do Porto dá, eu penso que é uma vantagem mas nunca perguntei aos meus clientes qual foi o impacto que teve.”* (entrevistado 2 – fase: incubação)

Nas entrevistas, para além das referências às marcas UP e UPTEC, surgem, por vezes, menções às faculdades que são parceira de investigação ou as que estão na base do negócio, ou seja, as que fazem parte da génese da empresa. Tal como refere o entrevistado 3 (fase: aceleração), “(...) é muito importante, por um lado, conhecer a nossa génese, o nosso ADN que tem a ver com a UP e com uma especialização tecnológica, científica e de experiência. Por outro lado, a UPTEC é o nosso berço (...)”.

A grande maioria dos entrevistados pensa que é um aspeto positivo para uma empresa que está a dar os primeiros passos ou “ainda está a aparecer” manter uma ligação a instituições com renome. A inclusão no seio de uma incubadora significa que os negócios foram sujeitos a uma aprovação prévia e a uma avaliação da própria ideia.

No entanto, também a grande maioria dos entrevistados alertou para o facto de esta ligação ser particularmente mais importante na fase inicial do negócio e que vai perdendo a sua razão de ser à medida que a marca própria da empresa se vai tornando mais forte, o que pode explicar os resultados obtidos no gráfico 1 onde se analisou a importância da marca consoante a fase de incubação.

É de salientar que foram cinco as empresas (quatro delas em fase de aceleração e uma em fase de incubação) a referir que estar ligado à Universidade e à incubadora ou, como as próprias assim o descreveram “ter um rótulo de empresa académica” nem sempre é desejado. Uma delas acrescenta mesmo que existe um certo “preconceito” em relação às empresas académicas e que prefere fazer referência aos seus atuais clientes do que apoiar-se no prestígio da incubadora e da Universidade para “demonstrar um carácter mais real do negócio”.

*“(…)há situações em que queremos afastar o preconceito que achamos que é (enfim, o que interessa é o que o cliente acha), não nos associamos a marcas académicas, seja o nosso parceiro INESC Porto, seja UPTEC, seja UP, e associamo-nos mais a clientes que nós temos e que trazem a ideia de ambiente real, indústria, situações reais, responsabilidade. Quando estamos a falar mais de investigação, aí vamos buscar essas marcas todas.” (entrevistado 4 – fase: aceleração)*

Assim, e de acordo com os entrevistados, o valor das marcas quer da incubadora quer da universidade é, de alguma forma, contingencial ao tipo de contrapartes potenciais ou ao contexto de apresentação das *start-ups*. Essa ideia parece bem patente nas palavras de outro entrevistado:

*“Há pessoas que podem pensar “é uma spin-off, ainda está ligada à Universidade” e começam logo a levantar questões de confiança, de propriedade intelectual. Outros não, até veem isso como uma mais-valia. Em feiras por exemplo é bom referir” (entrevistado 5 – fase: aceleração)*

Também descrita por um dos entrevistados como uma “vantagem comercial”, a associação à incubadora universitária é preferida nas situações mais relacionadas com investigação ou para demonstrar um carácter baseado na especialização tecnológica.

*“Não dá jeito [utilizar as marcas] quando é uma coisa mais de indústria. Existe um preconceito associado a qualquer faculdade (às faculdades em geral e não é especialmente à Universidade do Porto) que é “isso são trabalhos académicos e tal, isso está desfasado da indústria, isso são os professores com umas brincadeiras e tal, os teóricos...” (...) Quando estamos a falar mais de investigação, aí vamos buscar essas marcas todas. No desenvolvimento de produto, se desenvolvermos produtos que tenham um fundamento de investigação, não é feito em cima do joelho, é feito com regras, com formação académica, científica, etc, com o apoio da faculdade, aí vamos buscar essas marcas todas.” (entrevistado 6 – fase: aceleração)*

É referido ainda que estar ligado a estas marcas pode significar “estar integrado numa comunidade científica” e permitir, estando junto das faculdades, formar as pessoas para as tarefas específicas que estas novas empresas necessitam e para as quais ainda não existe formação. Este aspeto é importante de destacar pois, segundo *start-ups*, os clientes valorizam muito a capacidade técnica das empresas e a sua especialização tecnológica e científica. Pode, assim, dizer-se que, tal como é referida numa das entrevistas estar associado a estas marcas significa ter acesso a recursos humanos especializados e competentes: *(...) já ouvimos de clientes, também já tivemos o feedback, no sentido que o nosso valor aumentava muito, exatamente, porque estarmos perto das Universidades, conseguimos contratar.* (entrevistado 7 – fase: aceleração)

Algumas destas vantagens tendem a ser mais utilizadas nas fases iniciais do processo de incubação, quando as empresas não foram ainda capazes de construir a sua própria marca. Como refere um empreendedor, *“numa fase inicial sentimos que a UPTEC acrescentava mais valor, à medida que nos vamos crescendo e criando marca própria, o distanciamento quer à UP, quer à FEUP, quer à UPTEC, por vezes é vantajoso, quando nos tentam rotular de empresa académica”.*(entrevistado 8 – fase: aceleração)

O principal problema associado à marca UPTEC pelos entrevistados trata-se da fraca notoriedade do nome UPTEC ou, como os próprios o descrevem, “ainda não ser muito conhecido” e “ainda não ter grande impacto”:

*“No nosso caso, nós valorizamos mais que a UPTEC, a ligação á UPorto que tem uma notoriedade muito superior. Se falar na UPTEC, pouca gente*

*saberá o que é, mas se falar UPorto, não há ninguém que não saiba.”*

(entrevistado 9 – fase: incubação)

Notada, ainda, pelos entrevistados é a falta de relevância e notoriedade internacional da UPTEC e da U.Porto. Ainda assim, houve quem identificasse a UPTEC como sinónimo de empreendedorismo nacional e que, por essa razão, afirmasse que quem dela fizer parte merece confiança pois revela mérito e capacidade inovadora e de trabalho.

Assim, é dado maior destaque às marcas como forma de credibilizar o negócio e de facilitar a sua aceitação junto dos diferentes *stakeholders* com os quais as empresas têm de se relacionar. A análise a estes resultados permite, em certa medida, avaliar a perceção das marcas como sendo ou não valorizadas pelo conjunto de *stakeholders* das empresas, sejam eles clientes, parceiros de negócio ou investidores.

No entanto, há quem alerte que outros fatores, como o preço dos produtos e serviços comercializados, possam ter mais peso na decisão de comprar a uma empresa do que a ligação às marcas da incubadora e da universidade. Esta ideia está patente no excerto seguinte duma das entrevistas:

*“de alguma forma, acho que é sempre uma vantagem estar aqui. Acho é sempre melhor do que estarmos isolados, dá sempre mais credibilidade (para financiamento e outras parcerias, etc). Mas não acho que pesa tanto na decisão; hoje em dia o que pesa é o valor monetário da proposta, o currículo do projeto e a qualidade do nosso trabalho.”* (entrevistado 10 – fase: incubação)

Finalmente, houve quem afirmasse que a valorização das marcas UP e UPTEC trouxeram benefícios a nível pessoal e não apenas em termos comerciais: *“a nível pessoal, sim, trouxe [benefícios], porque alguns dos convites que me são feitos são por ter uma empresa na UPTEC.”* (entrevistado 11 – fase: incubação)

O quadro 9 sintetiza as associações à marca destacadas nas entrevistas com particular interesse para as questões de investigação desta dissertação. Nomeadamente,

20 empresas, isto é, um terço das entrevistadas, referiram que estar associado às marcas UPTEC e U.Porto permite ganhar credibilidade, legitimidade ou reputação. Foram essencialmente empresas em fase de incubação as que fizeram tal referência. Foi ainda identificado que apenas doze empresas declararam expressamente fazer utilização das marcas ou mencioná-las perante públicos que vão desde clientes a financiadores ou investidores. Cinco empresas referiram que as marcas UPTEC e U.Porto ajudam a trazer associações como inovação ou investigação e conhecimento científico. Outras cinco confirmaram que as marcas ajudam a esclarecer a génese da empresa, isto é, a sua ligação à universidade ou o teor académico que o projeto começou por ter.

<b>Fase de incubação</b>	<b>Utiliza/ Menciona</b>	<b>Credibilidade Legitimidade Reputação</b>	<b>Inovação</b>	<b>Investigação/ Conhecimento Científico</b>	<b>Génese da empresa</b>
Aceleração	8	2	1	1	2
Incubação	8	14	1	2	1
Pré-Incubação		1			1
Admissão	2				
Âncora		1			
Graduada		2			1

Tabela 12: Síntese das associações às marcas (entrevistas)

#### 4.2.4 – Análise aos sites corporativos

Pretendeu-se verificar a existência de referências às marcas UPTEC e U.Porto, bem como a forma e contexto das referências às marcas, no caso de existirem. Das 77 empresas em estudo, dez não têm site em funcionamento, pelo que esta análise inclui apenas 67 empresas. Através da análise dos sites corporativos das start-ups, verificou-se que a maioria deles mencionava uma ligação à UPTEC e à Universidade do Porto. No entanto, na maioria dos casos, não era feita a referência ao facto de se tratar de uma incubadora universitária. As tabelas 11 e 12 sintetizam os resultados da análise.

	admissão	pré-incubação	incubação	aceleração	graduada	âncora	Total (%)
<b>Sem site em funcionamento</b>	1	0	7	0	1	1	10 (13%)
<b>Sem qualquer referência à UPTEC e à UP</b>	1	3	9	1	1	4	19 (28%)*
<b>Referência à UPTEC na rubrica "Contactos"</b>	0	1	13	12	1	3	30 (45%)*
<b>Referência à UPTEC/UP como "Parceiros"</b>	0	0	9	4	1	0	14 (21%)*
<b>Referência ao facto de estar incubada</b>	0	1	4	5	0	0	10 (15%)*
<b>Referência como spin-off da UP</b>	0	0	2	2	0	0	4 (6%)*
<b>Referência à UPTEC por extenso</b>	0	2	14	10	0	2	28 (42%)*
(total de empresas: 77)	2	5	37	20	4	9	---

Tabela 13: Referências às marcas nos sites segundo a fase de incubação<sup>1</sup>

Assim, das 67 em análise, dezanove (28%) não fazem nenhuma referência quer à Universidade do Porto quer ao Parque Tecnológico UPTEC. A referência à UPTEC surge em 45% (dos casos na rubrica “Contactos” em alusão à morada das suas instalações. Catorze empresas (21%) referem-se à UPTEC e à Universidade do Porto como “Parceiros” e outras dez (15%) explicam estar *start-ups* nesta incubadora. Finalmente, quatro empresas mencionam ser uma *spin-off* da Universidade do Porto. Das vezes em que é identificada, a marca UPTEC surge em 42% dos casos por extenso “Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto”.

<sup>1</sup> O asterisco (\*) significa que a percentagem é relativa ao total de empresas que tem de facto o *site* em funcionamento.

Observa-se ainda que as empresas que fazem essa referência por extenso são empresas que estão nas fases mais iniciais do processo de incubação. Na verdade, verifica-se que quer no caso das empresas graduadas, quer nas que são projetos âncora, estas ou não fazem qualquer referência à UPTEC ou à U.Porto (cinco casos) ou apenas as mencionam no âmbito dos contactos. Mais se observa que nenhuma empresa âncora refere as marcas em estudo como parceiras dos seus negócios.





					Total (%)
<b>Sem <i>site</i> em funcionamento</b>	3	0	3	4	10 (13%)
<b>Sem qualquer referência à UPTEC e à UP</b>	6	1	9	3	19 (28%)*
<b>Referência à UPTEC na rubrica "Contactos"</b>	19	5	4	2	30 (45%)*
<b>Referência à UPTEC/UP como "Parceiros"</b>	9	0	4	1	14 (21%)*
<b>Referência ao facto de estar incubada</b>	6	1	3	0	10 (15%)*
<b>Referência como spin-off da UP</b>	3	0	0	1	4 (6%)*
<b>Referência à UPTEC por extenso</b>	19	3	5	1	28 (42%)*
(total de empresas: 77)	39	6	22	10	---

Tabela 14: Referências às marcas nos sites segundo o pólo de incubação<sup>2</sup>

As empresas que fazem referência por extenso à UPTEC representam, respetivamente para cada pólo, 49% no Pólo Tecnológico, 50% no Pólo do Mar, apenas 23% no Pólo das Indústrias Criativas e 10% no Pólo Biotecnológico. Nove empresas do Pólo Tecnológico (23% desse grupo) referem-se à UPTEC e/ou à U.Porto como parceiros. Exemplos dessas referências são apresentadas nas ilustrações 1 e 2 abaixo. A segunda ilustração mostra um logo da UPTEC não atualizado.

<sup>2</sup> O asterisco (\*) significa que a percentagem é relativa ao total de empresas que tem de facto o *site* em funcionamento.

De notar ainda que a empresa que é apresentada na ilustração 1 se revela satisfeita (nível 4 na escala de Likert) com ambas as marcas, não mostrando interesse superior com os outros fatores expostos.

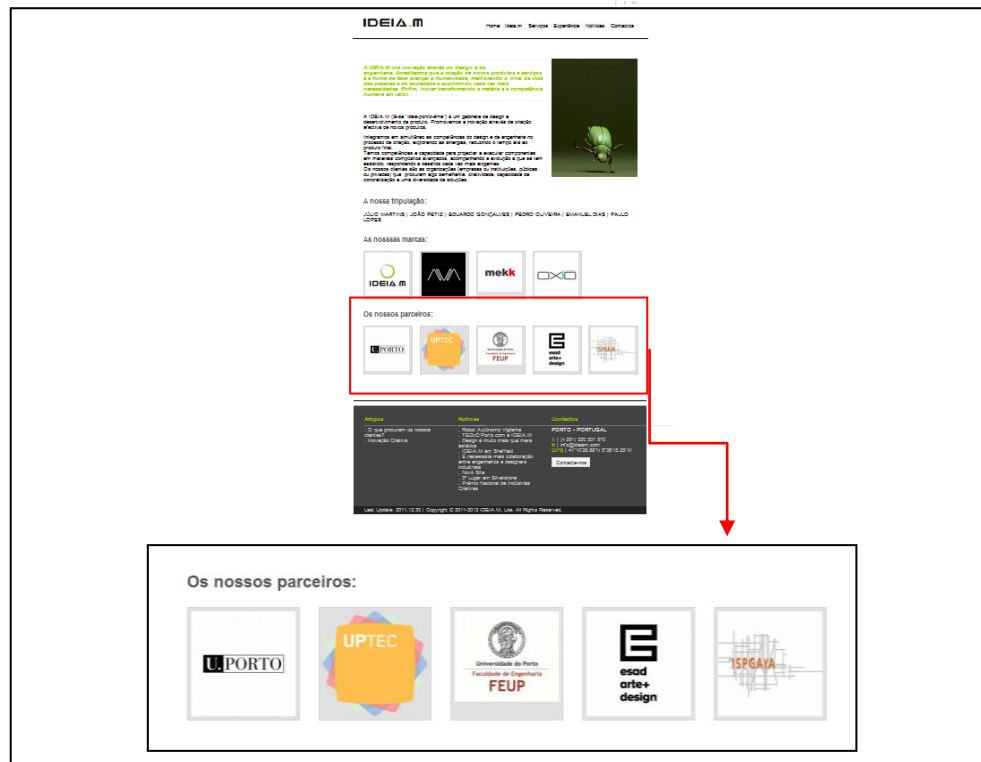


Figura 2: Exemplo de referência à UPTec e U.Porto

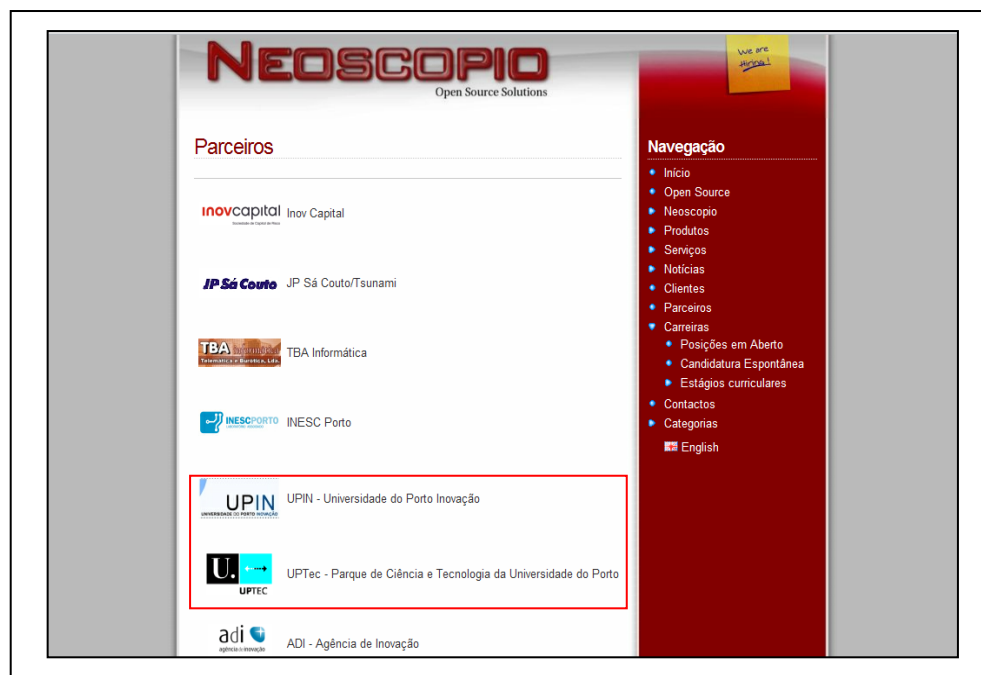


Figura 3: Exemplo de referência à UPTec



No Pólo do Mar, predomina a referência às marcas apenas no contexto dos contactos. De notar que 50% dos casos analisados são projetos que estão na fase de aceleração da incubação, o que está de acordo com o que foi sugerido anteriormente que as fases mais avançadas de incubação a ligação às marcas se vai perdendo. A ilustração 3 realça um exemplo de uma empresa deste pólo onde a referência é apenas feita no âmbito dos Contactos, e apenas através da sigla – UPTEC – PMAR.

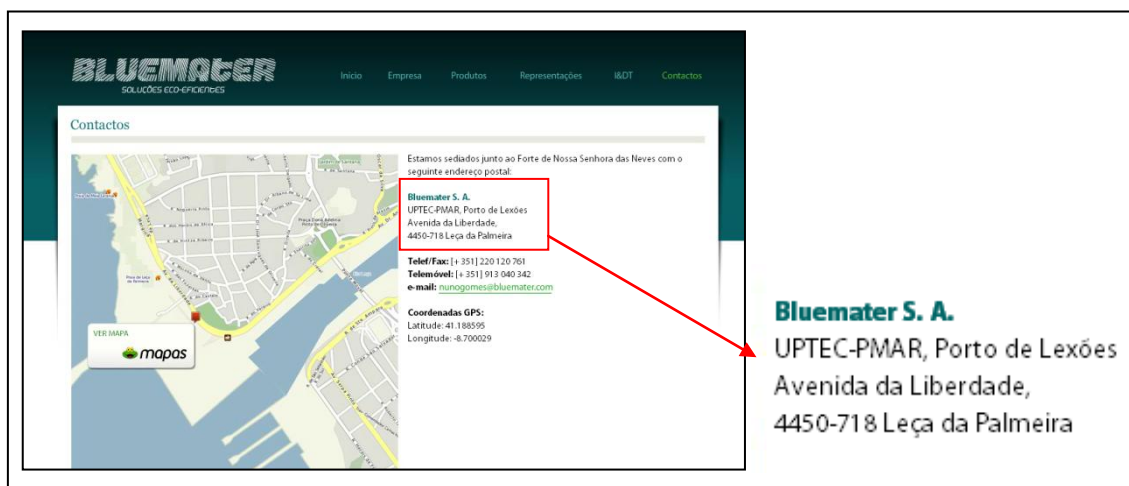


Ilustração 3: Referência à UPTEC no contexto dos Contactos

Quanto ao Pólo das Indústrias Criativas é de destacar o facto de 41% das empresas (9 em 22 empresas) não fazer qualquer referência quer à marca UPTEC quer à marca UPorto. Quatro desses casos são empresas projetos âncora e, das restantes, três estão em fase de incubação e as outras duas são empresas em fase de pré-incubação.

Finalmente, em relação ao Pólo de Biotecnologia, 70% (3 e 4 empresas respetivamente) não tem o site em funcionamento ou não faz qualquer referência às marcas em análise. Apenas 10% faz referência às marcas por extenso, porém existe uma empresa que se refere à incubadora e à universidade como parceiros e outra que explica ser uma *spin-off* da universidade.

#### 4.2.5 – Conclusão do caso UPTEC

Pode concluir-se que, no UPTEC, é valorizada a ligação quer à marca da incubadora, quer à da universidade, tendo esta última sido considerada pelos entrevistados como uma marca mais forte e com mais notoriedade do que a marca da incubadora. A marca da universidade representa, aliás, o fator que mais peso teve na decisão pela instalação na incubadora. Verificou-se ainda que as empresas valorizam sobretudo a ligação às marcas nos momentos iniciais do processo de incubação, isto especialmente no momento de decisão de instalação. Ainda assim, o grau de satisfação com as marcas não acentua tanto esta diferença consoante a fase de incubação.

Finalmente, há que notar que a utilização das marcas fica aquém do esperado para os níveis demonstrados para a importância e a satisfação com as marcas. Nomeadamente, a referência às marcas é feita sobretudo no contexto da morada das instalações das empresas. Mais concretamente, apenas 21% e 15% das empresas referem-se às marcas, respetivamente, como parceiros de negócio e como estando incubadas no Parque de Ciência e Tecnologia.

Analisa-se seguidamente o caso UMIC.

#### **4.3 - UMIC - University of Manchester Innovation Centre Ltd**

Segundo o site corporativo da Universidade de Manchester, esta é uma instituição pública formada em 2004 da junção entre a *Victoria University of Manchester* e a *University of Manchester Institute of Science and Technology*. Trata-se da maior comunidade estudantil do Reino Unido, com quase quarenta mil estudantes. A Universidade de Manchester conta com quatro faculdades – Faculdade de Engenharia e Ciências Físicas, Faculdade de Humanidades, Faculdade de Medicina e Ciências Humanas e Faculdade de Ciências Sociais, no total de vinte escolas e mais de cem grupos de pesquisa e investigação especializados. Há que registar os vinte e cinco prémios Nobel que estudaram ou realizaram trabalhos na Universidade de Manchester.

Da Universidade de Manchester resultaram também mais de cem projetos *spin-offs* e mais de duzentas licenças de tecnologia. O UMIP – instituto de transferência de tecnologia – e o UMIC – centro de inovação com incubadoras para *start-ups* – juntaram-se em 2011 para formar o UMI3 – Grupo de Inovação da Universidade de Manchester, cujo lema é “*Inspire, Invent, Innovate*”.

O UMIC – *University of Manchester Innovation Centre Ltd.* é o serviço da Universidade de Manchester de gestão e de apoio de negócio para empresas de base tecnológica e de biotecnologia. O UMIC é responsável por vários Centros de Tecnologia de Informação e Comunicação e várias incubadoras de base tecnológica, organizadas em cinco unidades: a *Manchester Bioscience Incubator*, a *Core Technology Facility*, a *North Campus Incubator*, o *One Central Park* e o *Broadstone Mill*. A *Manchester Bioscience Incubator*, aberta em setembro de 1999, é um centro de pesquisa e desenvolvimento de biotecnologia, dedicado à comercialização de ofertas que vão do sector farmacêutico a negócios de serviços. A *Manchester Bioscience Incubator* foi a primeira incubadora de biotecnologia do Reino Unido. A *Core Technology Facility* complementa a *Manchester Bioscience Incubator* com a incubação dos negócios das áreas de biotecnologia e tecnologia de informação e comunicação. A *North Campus Incubator*, o *One Central Park* e o *Broadstone Mill* são incubadoras destinadas a receber projetos na área da alta tecnologia.

O UMIC fornece instalações de topo, como escritórios, laboratórios e salas de conferência, bem como um suporte de gestão para as *start-ups*, sejam elas ou não *spin-offs* da Universidade. O centro de inovação proporciona ainda um espírito empreendedor e inovador para as suas startups, permitindo-lhes trocar ideias e facilitando o acesso a diversos recursos e contactos. A visão do UMIC é fornecer um ambiente de suporte para as start-ups, permitindo-lhes estarem focadas no desenvolvimento dos seus negócios. O UMIC faculta ainda às suas startups ligações a importantes instituições como agências de suporte de negócios ou investidores.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Dados extraídos dos sites corporativos da *University of Manchester* e do UMIC.

#### 4.3.1 Caracterização da amostra

Existe uma diversidade grande de fontes de financiamento, mesmo dado que 83% dos casos analisados são financiados por capitais próprios.

<b>Fontes de Financiamento</b>		
1- Capital próprio	34	83%
2- Empréstimos bancários	5	12%
3- Capitais de risco	6	15%
4- Business Angels	3	7%
5- Outras empresas	1	2%
6- University of Manchester	5	12%
7- Outras universidades	1	2%
8- Agência North West Development/ outra fonte de financiamento público	12	29%
9- Outros	8	20%

Tabela 15: Fontes de financiamento do conjunto das empresas inquiridas no UMIC

A dimensão das empresas do UMIC pode ser registada em função da sua faturação. Assim, em 2010, 29% dos casos entrevistados registaram ainda faturação inferior a 50.000 libras esterlinas (£). Aproximadamente outro terço - 27% - apresenta já uma dimensão relativamente maior, registando valores de faturação entre 50.001£ e 150.000£. Há ainda que salientar uma quantidade relativamente expressiva – 29% - de empresas cuja faturação ultrapassa os 500.000£.

<b>Faturação em 2010</b>		
0 - 50.000 GBP	12	29%
50.001 - 150.000	11	27%
150.001 - 500.000	6	15%
500.001 - 2.000.000	9	22%
more than 2.000.000 GBP	3	7%

Tabela 16: Faturação de 2010 do conjunto das empresas inquiridas no UMIC

As empresas exportadoras representam 46% dos casos entrevistados.

<b>Exportação</b>		
0%	22	54%
1-25%	9	22%
25-50%	4	10%
50-75%	3	7%
75-100%	3	7%

Tabela 17: Dados de exportação do conjunto das empresas inquiridas no UMIC

<b>Nº de Trabalhadores</b>		
1--5	16	39%
6--10	15	37%
11--15	2	5%
16--20	4	10%
20 ou mais	4	10%

Tabela 18: Número de trabalhadores das empresas inquiridas no UMIC

No total das empresas entrevistadas, verificou-se que estas empregavam quinhentos e vinte e oito pessoas (incluindo sócios), sendo que metade destas têm o grau de licenciatura, 21% o grau de mestrado ou pós-graduação, 13% o nível de secundário e 12% o grau de doutoramento.

<b>Formação dos RH</b>		
Secundário	71	13%
Licenciatura	265	50%
mestrado/pós-graduação	111	21%
Doutoramento	64	12%
Outro	17	3%
	528	

Tabela 19: Formação dos Recursos Humanos do conjunto das empresas inquiridas no UMIC

Em 2011, existiam 72 *start-ups* na UMIC. Das 41 que responderam ao questionário, registam-se 72 patentes – um número bastante significativo -, 37 marcas registadas e 21 *designs* registados.<sup>6</sup>

Patentes, marcas e designs registados		
<u>Patentes</u>	<u>Marcas registadas</u>	<u>Designs registados</u>
72	37	21

Tabela 20: Patentes, marcas e designs registados do conjunto das empresas inquiridas no UMIC

#### 4.3.2 Fatores de localização na incubadora: importância e satisfação

<u>Fatores</u>	<u>importância dos fatores (média)</u>	<u>Ordem dos fatores por importância</u>	<u>Satisfação com os fatores (média)</u>	<u>Ordem dos fatores por satisfação</u>
Renda das instalações	4,02	1º	3,24	4º
Apoio na criação de relações externas	3,66	2º	3,10	7º
Instalações chave na mão	3,59	3º	3,85	1º
Acesso à rede U.Manchester	3,32	4º	3,00	8º
Possibilidade de desenvolver relações com outras startups	3,24	5º	2,88	10º
Suporte da equipa da incubadora ao nível da gestão	3,12	6º	3,51	2º

<b>Marca U.Manchester</b>	<b>2,76</b>	<b>7º</b>	<b>3,41</b>	<b>3º</b>
Empresas existentes na UPTEC no momento da sua decisão	<b>2,49</b>	8º	<b>2,93</b>	9º
Suporte da equipa da incubadora ao nível técnico	<b>2,39</b>	9º	3,10	6º
<b>Marca UMIC</b>	<b>2,12</b>	<b>10º</b>	<b>3,12</b>	<b>5º</b>

Tabela 21: Grau de importância dos e satisfação com os fatores na escolha pela UMIC

No caso da incubadora de Manchester, o peso – em valores absolutos - das marcas da incubadora e da marca da universidade na decisão de localização na UMIC, é bastante mais reduzido que no caso português. A marca da incubadora é aliás o fator menos decisivo dentro do conjunto de fatores descritos na tabela 6. A marca University of Manchester acaba por representar um peso intermédio, contando com 41% dos casos a atribuir muita importância como fator de escolha. Enquanto que no caso português a marca da universidade representava o primeiro fator na escolha, no caso inglês a marca da universidade ocupa apenas o sétimo lugar nas lista dos fatores mais importantes. Os fatores que mais impacto tiveram na decisão são as rendas das instalações e o fator “chave na mão”.

O grau de satisfação com as marcas aumenta ligeiramente, sendo mesmo que a marca da universidade passa a ser o terceiro fator mais valorizado e a marca da incubadora o quinto em que a satisfação é maior. Respetivamente, foram apenas 39% e 32% dos inquiridos que deram pontuações mais fortes às marcas.

Verificadas a importância destes diferentes fatores e a respetiva satisfação percebida pelos respondentes serão agora analisadas estas medidas por fase de desenvolvimento das *start-ups*.

- Fases de incubação

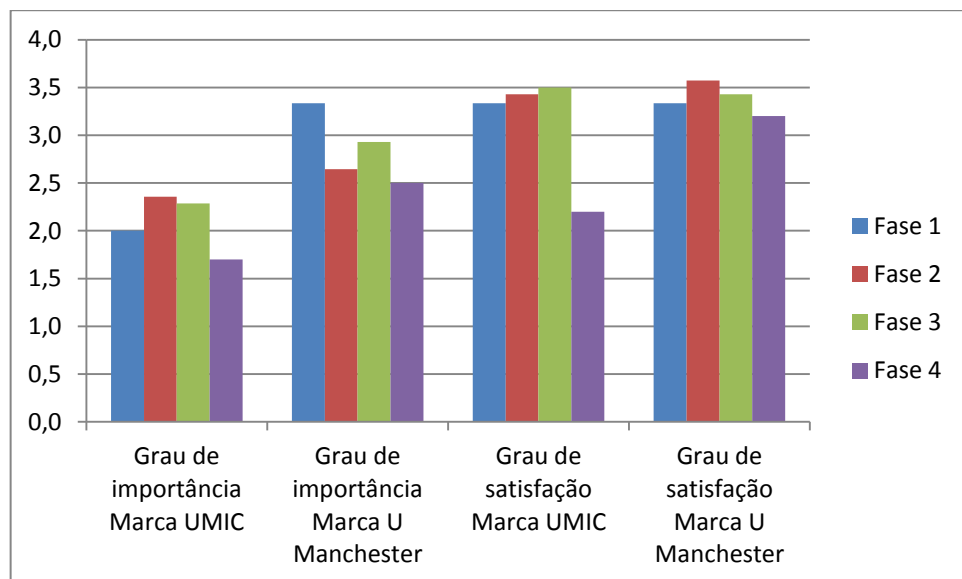


Gráfico 2: Importância e satisfação com os fatores na escolha pela UMIC por fase de incubação (valores médios)

Antes de proceder com a análise do gráfico, há que referir que no caso da UMIC os negócios não se encontravam caracterizados como no UPTEC por fase de incubação. Por isso, a construção das fases representadas no gráfico foram construídas com base em intervalos temporais: a fase 1 diz respeito aos negócios mais recentes, posteriores a 2011, a fase 2 corresponde ao período de 2009 a 2010, a fase 3 ao período de 2007 a 2008 e finalmente a fase 4 corresponde aos negócios anteriores a 2007.

Assim, na análise por fase de incubação, verifica-se que os negócios mais antigos dão, em média, menor importância e estão menos satisfeitos com ambas as marcas. Quanto à importância da marca UMIC, verifica-se curiosamente que esta aumenta entre as duas primeiras fases de incubação e depois decresce. Isto revela que numa primeira fase, a marca é importante mas que à medida que a empresa se vai aproximando das fases mais evoluídas de incubação, a importância atribuída à marca UMIC vai perdendo peso. Também a satisfação com a marca vai diminuindo conforme se vai avançando na fase de incubação. Quanto à marca *University of Manchester*,



registra-se uma ligeira queda de importância e de satisfação conforme se vai avançando no processo de incubação.<sup>7</sup>

#### 4.3.3 Associações às marcas

Das vinte e uma empresas entrevistadas, apenas 24% afirmaram usar as marcas UMIC ou Universidade de Manchester. A maioria menciona que a marca UMIC não é suficientemente conhecida e refere também não compreender o tipo de valor acrescentado que possa ser criado pelas marcas em termos de mercado. Aliás, há quem refira mesmo que referir fazer parte de uma incubadora pode dar uma imagem “*pouco profissional*” e que preferem “*ser independentes da incubadora*”:

*Não queremos dizer que estamos incubados, não queremos que as pessoas pensem que não temos um negócio maduro.* (entrevistado A – fase 2)

*A marca da incubadora é uma má marca para uma empresa que está a tentar crescer.* (entrevistado B – fase 2)

*Não penso que seja benéfico fazer parte de uma incubadora, isso faz-nos parecer menos profissionais.* (entrevistado C – fase 3)

Há quem também diga que não há interesse em manifestar este tipo de ligação, já que “*os clientes não querem saber. Nas empresas de tecnologia, ninguém liga ao facto de estarmos associados à universidade, ninguém quer saber disso.*”(entrevistado D - fase 3)

Globalmente, as *start-ups* na incubadora da Universidade de Manchester apenas preferem mencionar a ligação à própria universidade em detrimento da incubadora. Na verdade, é apontado pelos entrevistados o facto de a UMIC “*não ter uma marca forte*” ou “*não ser conhecida fora de Manchester*”.

---

<sup>7</sup> Fase 1 corresponde a antes de 2006; fase 2: de 2007 a 2008; fase 3: de 2009 a 2010 e fase 4: a partir de 2011.

Ainda assim, as start-ups que dizem associar-se às marcas, todas referem que essa ligação é poderosa em termos transferência de credibilidade, reputação e segurança:

*“Costumo explicar a relação que tenho com a universidade porque isso é bom e traz-me bastante ao negócio em termos de reputação.”* (entrevistado E – fase 3)

*“O facto de estarmos ligados à University of Manchester dá-nos credibilidade”* (entrevistado F – fase 4)

*“Uso a marca (da incubadora) de forma muito consciente e consistente pois penso que é uma relação poderosa”.* (entrevistado G – fase 3 )

Quanto às circunstâncias em que as marcas podem ser vantajosas, os entrevistados salientaram as seguintes situações:

*“Usava mais a marca nos tempos iniciais pois, por exemplo, dava mais segurança quando falava com os bancos.”* (entrevistado H – fase 3)

*“(A marca da incubadora) tem vantagens quando, por exemplo, se está a falar na área da educação, pois queres pertencer a ela.”* (entrevistado B – fase 2)

*“Uso ocasionalmente a conexão à universidade quando é relevante mostrar um certo nível de expertise numa dada área.”* (entrevistado C – fase 3)

*“Não uso as marcas, mas menciono-as apenas quando estamos a recrutar.”* (entrevistado I – fase 1)

#### 4.3.4 - Análise aos sites corporativos:

Das 41 empresas analisadas, oito não tinham, em outubro de 2011, o *site* em funcionamento. Dez empresas – cerca de 24% dos casos – não faz qualquer referência quer à incubadora, quer à Universidade de Manchester. A maioria dos casos – 65% das empresas com *site* em funcionamento – apenas faz referência à incubadora no contexto dos contactos, identificando o edifício a que pertencem. Há portanto que salientar que, à exceção de dois casos, a referência é sempre feita ao nome da respetiva incubadora e não à entidade global que é a UMIC.

Três casos referem ter origem nos laboratórios e centros de investigação da Universidade de Manchester e outros dois casos dizem ter relações fortes com a universidade. Finalmente, apenas três casos explicam estar incubados numa das incubadoras da UMIC.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Total (%)
<b>Sem site em funcionamento</b>	2	2	4	0	10 (24%)
<b>Sem qualquer referência à UMICe à UM.</b>	2	4	4	0	10 (32%)*
<b>Referência à UMIC na rubrica "Contactos"</b>	6	6	5	3	20 (65%)*
<b>Referência à UMIC/UM. como "Parceiros"</b>	0	0	0	0	0
<b>Referência ao facto de estar incubada</b>	0	2	1	0	3 (10%)*
<b>Referência como spin-off da UM.</b>	0	1	1	1	3 (10%)*
<b>Referência à UMIC por extenso</b>	6	5	4	2	17 (55%)*
(total de empresas: 41)	10	14	14	3	---

Tabela 22: Quadro-resumo de referências nos sites, análise por fase de incubação<sup>8</sup>

As empresas que fazem referência por extenso à UMIC representam, respetivamente para cada pólo, 33% no North Campus, 69% no One Central Park, 40% no Core Technology Facility e uma percentagem nula nos casos da Manchester Bioscience Incubator e da Broadstone Mill. Não é possível retirar uma conclusão em termos de fase de incubação uma vez que tanto são as empresas mais antigas como, por oposição, as mais recentes as que fazem referência por extenso à UMIC.

<sup>8</sup> O asterisco (\*) significa que a percentagem é relativa ao total de empresas que tem de facto o *site* em funcionamento.

	North Campus	One Central Park	Manchester Bioscience Incubator	Broadstone Mill	Core Technology Facility	Total (%)
<b>Sem site em funcionamento</b>	3	4	1	0	0	8 (20%)
<b>Sem qualquer referência à UMIC e à UM.</b>	4	1	1	3	1	10 (32%) *
<b>Referência à UMIC na rubrica "Contactos"</b>	4	11	2	0	3	20 (65%) *
<b>Referência à UMIC/UM. como "Parceiros"</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Referência ao facto de estar incubada</b>	1	0	1	0	1	3 (10%) *
<b>Referência como spin-off da UM.</b>	0	0	2	0	1	3 (10%) *
<b>Referência à UMIC por extenso</b>	4	11	0	0	2	17 (55%) *
(total de empresas: 41)	12	16	5	3	5	---

**Tabela 23: Quadro-resumo de referências nos sites, análise por pólo de incubação<sup>9</sup>**

Na verdade, todas as empresas mais recentes fazem referência à UMIC no contexto dos contactos, enquanto são 60% os casos de empresas mais antigas a fazer essa referência no âmbito dos contactos (e 43% e 36% respetivamente para as empresas numa terceira e segunda fase mais avançada de incubação.)

Nenhuma empresa da UMIC se refere a esta como parceira, e são apenas três casos que referem ser uma *spin-off* da *University of Manchester*.

<sup>9</sup> O asterisco (\*) significa que a percentagem é relativa ao total de empresas que tem de facto o *site* em funcionamento.

As figuras 4 e 5 mostram exemplos de referências feitas às marcas nos *sites* das empresas.

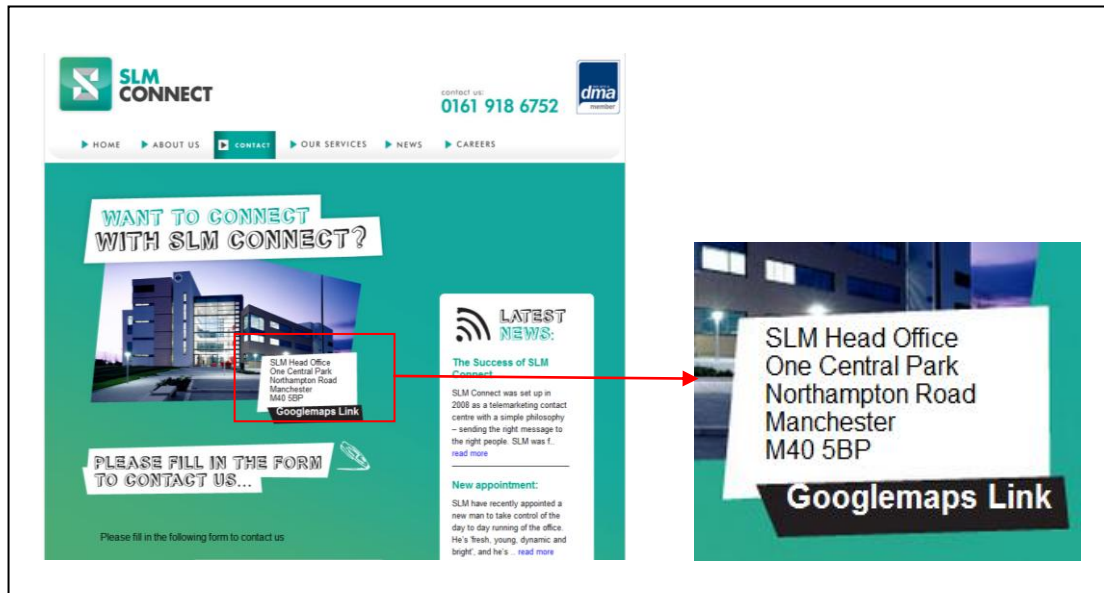


Figura 4: Referência à UMIC no contexto dos contactos.

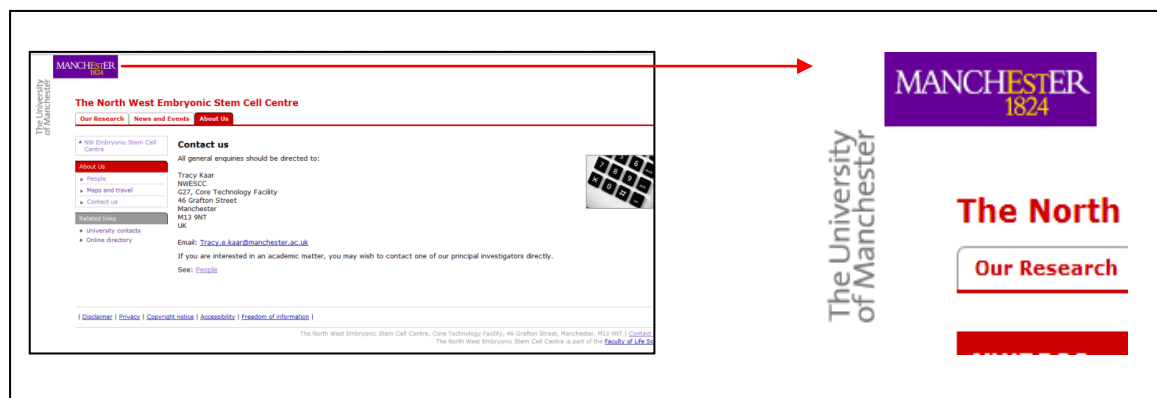


Figura 5: Referência à University of Manchester

#### 4.3.5 - Conclusão:

No caso da incubadora inglesa, verifica-se uma tendência para não haver forte ligação quer à incubadora, quer à universidade. De facto, apenas 24% das empresas entrevistadas admitiram usar as marcas UMIC ou Universidade de Manchester e 63% faz algum tipo de referência nos seus *sites* corporativos. Foram realçados casos que consideraram que as associações, tanto à incubadora como à universidade, podem ser prejudiciais. Ainda assim, dos casos que referem fazer uso da ligação a estas marcas, denota-se que existem vantagens em termos de reputação e credibilização dos negócios.

#### **4.4 – Conclusão do caso UMIC**

Este capítulo apresentou os casos do UPTEC e do UMIC individualmente. Caracterizou-se amostra de empresas inquiridas em cada caso, apresentaram-se os resultados relativamente à importância dos e satisfação com os fatores de localização das *start-ups* em cada uma das incubadoras. Relativamente às marcas das incubadoras (UPTEC e UMIC) e das universidades (Universidade do Porto e University of Manchester), procurou-se compreender, através das entrevistas, as razões subjacentes à avaliação da importância e da satisfação expressa no questionário. Os resultados obtidos em cada caso serão discutidos de forma comparativa no capítulo seguinte.

## **5- Discussão dos resultados**

Neste capítulo comparam-se e discutem-se os resultados obtidos em ambos os casos. A discussão está organizada à volta das questões de investigação (secção 5.1) apresentadas no capítulo dedicado à metodologia. Depois de discutidas as respostas a cada uma das questões de investigação, retoma-se o tema geral do estudo e debate-se, de forma mais geral, as principais diferenças encontradas e sugerem-se alguns fatores explicativos para essas diferenças (secção 5.2).

### **5.1 - Resposta às questões de investigação**

Procura-se aqui comparar de forma sintética os resultados apresentados de forma individual nos casos UPTEC e UMIC e discuti-los à luz da revisão da literatura efetuada neste estudo.

#### **Q1) Qual a importância da marca da incubadora e da universidade na decisão de instalação de um novo negócio numa incubadora?**

Tal como se pode verificar na tabela 23, os resultados revelam que para os inquiridos portugueses, a marca da universidade é o fator mais importante na decisão de localização do seu negócio no UPTEC. Na verdade, a opção “marca da universidade” ultrapassou mesmo, no caso português, questões como o valor das rendas e a possibilidade de ter “instalações chave na mão”. O mesmo não acontece no caso da incubadora inglesa, onde a marca da universidade têm um papel secundário (sétimo em importância) e não sendo sequer considerado medianamente importante (ponto 3 na escala de Likert proposta).

Fatores	Grau médio de importância dos fatores-UPTEC	Ordem	Grau médio de importância dos fatores-UMIC	Ordem
<b>Marca U. Porto / U. Manchester</b>	<b>4,12</b>	<b>1</b>	<b>2,76</b>	<b>7º</b>
Renda das instalações	3,93	2	4,02	1º
Instalações chave na mão	3,92	3	3,59	3º
Acesso à rede U. Porto/U.M.	3,77	4	3,32	4º
Possibilidade de desenvolver relações com outras <i>start-ups</i>	3,73	5	3,24	5º
Apoio na criação de relações externas	3,68	6	3,66	2º
<b>Marca UPTEC / UMIC</b>	<b>3,37</b>	<b>7</b>	<b>2,12</b>	<b>10º</b>
Suporte da equipa da incubadora ao nível da gestão	3,08	8	3,12	6º
Suporte da equipa da incubadora ao nível técnico	2,83	9	2,39	9º
Empresas existentes na UPTEC/ UMIC no momento da sua decisão	2,27	10	2,49	8º

Tabela 23: Comparação da importância dos fatores de localização (UPTEC e UMIC)

A tabela 23 mostra que a marca Universidade do Porto é mais valorizada como fator de decisão da localização do que a marca *University of Manchester*. O mesmo acontece ao nível das incubadoras, onde a marca UPTEC é considerada mais importante que a marca UMIC para os empreendedores.

Para além disso, verifica-se que, em ambos os casos, os inquiridos atribuem uma importância à marca da incubadora bastante inferior à da marca da universidade. No



caso da UPTEC, a marca surge em sexto lugar em dez possíveis, ultrapassada pelos dois fatores acima referidos e ainda pela possibilidade de desenvolver relações com outras *start-ups*, ter acesso à rede U.Porto e ter apoio nas relações externas. No caso da UMIC, a marca da incubadora surge em último lugar entre os dez fatores de escolha, o que demonstra a importância muito reduzida que os inquiridos do UMIC lhe atribuem.

É ainda de destacar que o poder de ambas as marcas vai decrescendo conforme se vai avançando na fase de incubação. Das entrevistas realizadas, foi possível perceber que, ao longo do seu desenvolvimento, as empresas vão criando a sua própria marca, não apresentando assim razão de se apoiar noutras marcas.

A avaliação destes diferentes fatores por parte dos inquiridos de ambas as incubadoras sugere que as associações à marca da incubadora são diferentes. Nomeadamente, os empreendedores do UPTEC nacionais procuraram sobretudo a credibilidade que a marca da universidade podia trazer para os seus negócios, através da redução de custos e das instalações chave-na-mão. Já os promotores britânicos foram atraídos fundamentalmente pelo valor das rendas e pela possibilidade de apoio na criação de relações externas, ou seja, fatores relacionados, respetivamente, com a infraestrutura e com o *networking* (Maia, 2011). Este é um aspeto interessante, que pode estar relacionado com a definição que cada um atribui ao conceito de incubadora. Segundo Maia (2011, p. 80), as incubadoras “podem acrescentar valor aos projetos empreendedores em quatro grandes dimensões: Infraestrutura, Legitimidade e Credibilidade, Suporte de Negócio e *Networking*”. Os resultados obtidos mostram que os inquiridos do UPTEC valorizam sobretudo as dimensões “Legitimidade e Credibilidade” e “Infraestrutura”, enquanto que os inquiridos do UMIC dão maior importância às dimensões “Infraestrutura” e “Networking”.

Verifica-se, então, que no caso UPTEC, as marcas, principalmente a da Universidade do Porto, constituíram um fator de decisão na escolha pela instalação nesta incubadora e que no caso UMIC isso não aconteceu. Tal sugere que os inquiridos têm uma imagem positiva da marca Universidade do Porto e, ainda que não tão forte, da marca UPTEC. Este resultado faria esperar que as empresas pretendessem alavancar a

reputação e da imagem das suas empresas pela associação à incubadora e à universidade, de forma a credibilizar o próprio negócio da *start-up*.

Q2: Qual o grau de satisfação com as marcas da incubadora e da universidade que a patrocina?

A tabela 24 mostra que em ambos os casos, os inquiridos estão satisfeitos com ambas as marcas da universidade e da incubadora. No caso da incubadora, o grau de satisfação com a sua marca é bastante superior à importância que lhe foi atribuída como fator de localização das *start-ups*. No caso UPTEC, o maior grau de satisfação entre os vários fatores de escolha encontra-se mesmo na marca U. Porto, seguida da marca da incubadora. Também no caso da UMIC, ambas as marcas recuperam posições entre os restantes fatores em comparação com o nível de importância atribuído. Mais precisamente, do último lugar em termos de importância, a marca da incubadora passa para quinto fator com maior nível de satisfação. A marca *University of Manchester* merece algum destaque dado que está em terceiro lugar entre os fatores com maior grau de satisfação.

Fatores	Satisfação média com os fatores- UPTEC	Ordem	Satisfação média com os fatores- UMIC	Ordem
<b>Marca U. Porto/ U. Manchester</b>	<b>4,10</b>	<b>1</b>	<b>3,41</b>	<b>3º</b>
<b>Marca UPTEC/ UMIC</b>	<b>3,77</b>	<b>2</b>	<b>3,12</b>	<b>5º</b>
Instalações chave na mão	3,72	3	3,85	1º
Renda das instalações	3,55	4	3,24	4º
Suporte da equipa da incubadora ao nível da gestão	3,32	5	3,51	2º
Suporte da equipa da incubadora ao nível técnico	3,25	6	3,10	6º

Apoio na criação de relações externas	3,17	7	3,10	7º
Empresas existentes na UPTEC/UMIC no momento da sua decisão	3,08	8	2,93	9º
Acesso à rede U.Porto/UM	3,07	9	3,00	8º
Possibilidade de desenvolver relações com outras startups	3,00	10	2,88	10º

Tabela 24: Comparação da satisfação com os fatores de localização (UPTEC e UMIC)

Quanto à evolução segundo a fase de incubação dos valores atribuídos quer à importância, quer à satisfação com as marcas em estudo, observou-se uma semelhança entre os dois casos estudados. De facto, quer no caso português, quer no caso inglês, revelou-se uma tendência de diminuição da importância e da satisfação com a marca da incubadora à medida que se vai avançando na fase de incubação. No caso da marca da universidade, observa-se a mesma tendência decrescente para a sua importância. Este resultado parece explicar-se por uma dependência decrescente das *start-ups* relativamente ao papel de credibilização das marcas institucionais, tal como expresso por um entrevistado do UMIC: “nos primeiros tempos, utilizávamos as marcas” (fase 3), e um outro do UPTEC “inicialmente tinha mais impacto, agora já conseguimos que a nossa marca fale por si” (fase: aceleração). Concretamente, quanto ao nível da satisfação com a marca, verifica-se que este não varia significativamente com as fases de incubação, sugerindo que a eventual menor utilização não resulta duma avaliação negativa da mesma, mas da redução do valor que acrescenta às marcas das empresas conforme estas se vão fortalecendo no mercado.

É interessante verificar que os quatro fatores que reúnem menos satisfação entre os inquiridos estão todos relacionados com a dimensão do *Networking*, quer seja ele interno à incubadora (‘empresas existentes na UPTEC/UMIC no momento da sua decisão’ e ‘possibilidade de desenvolver relações com outras *start-ups*’), à universidade (Acesso à rede U.Porto/UM) ou ao exterior (‘Apoio na criação de relações externas’).

Para além de revelar que, tal como Maia (2011) sugeria relativamente ao caso UPTEC, também no caso UMIC não parecem estar a ser potenciadas (ou pelo menos de forma reconhecida) as redes de relacionamento ligadas à incubadora e à universidade. Ao nível externo, tal pode estar associado à falta de notoriedade da incubadora e/ou aos efeitos negativos que alguns inquiridos pensam que a associação à incubadora pode trazer. Assim, importa explorar melhor que tipo de valor, isto é, que tipo de efeitos positivos ou negativos decorre da associação às marcas, na perspetiva dos inquiridos. É o que se procura avaliar na próxima questão.

Q3: Que tipo de valor é associado às marcas da incubadora e da universidade por parte dos empreendedores?

Quanto esta questão, as entrevistas sugerem que o valor percebido das marcas é positivo, sobretudo no caso UPTEC. Ainda que, no UPTEC, as opiniões não sejam homogéneas a este respeito, no caso UMIC, as opiniões são mais diversas e contraditórias.

Apesar de se considerar que a marca da incubadora tem, em geral, uma notoriedade mais fraca do que a marca da universidade, em ambos os casos é defendido que o valor da marca é positivo e pode, de facto, acrescentar valor à ao posicionamento das empresas. Nomeadamente, alguns inquiridos afirmam que a associação a estas marcas demonstra que os negócios já foram aceites por essas instituições, o que funciona como uma certificação de qualidade e confiança. As ideias mais referidas pelos promotores são mesmo as de credibilidade e de legitimidade conferidas aos projetos. Nesse sentido, estar associado a uma incubadora universitária ajuda, segundo os entrevistados, à transferência de associações positivas. Mais concretamente, foi referido que estar ligado quer à incubadora, quer à universidade que lhe está associada, permite passar uma imagem de inovação, de conhecimento científico e de excelência tecnológica, diferenciando-se, assim, como uma proposta alternativa àquilo que é oferecido normalmente no mercado. É, assim, possível ganhar em termos de credibilidade, segurança e reputação.

No entanto, foram também apontados aspetos negativos às marcas, nomeadamente porque, como alguns entrevistados salientaram, a associação à incubadora e à universidade pode dar uma imagem de inexperiência e pouca maturidade do negócio. Deste ponto de vista, as marcas funcionam como um redutor de credibilidade e de legitimação das próprias *start-ups*. É ainda interessante notar que, para alguns inquiridos, as marcas da incubadora e da universidade podem ter, de acordo com as circunstâncias, efeitos positivos ou negativos. Assim, o valor das marcas assume um carácter contingencial, de acordo com as circunstâncias da empresa e com o contexto de utilização. De facto, alguns entrevistados referiram que faziam um uso diferenciado da marca conforme a natureza dos diferentes interlocutores (e.g. da academia ou da indústria) a quem se dirigem, ou conforme a situação em causa, por exemplo, se for no contexto nacional ou internacional. Neste âmbito, como refere um empreendedor do UMIC, “não uso a marca, porque esta não parece relevante. Ninguém sabe o que é a UMIC. Não queremos dizer que estamos incubados, pois não queremos que as pessoas pensem que não somos um negócio maduro.” (entrevistado inglês em fase 2 de incubação).

Finalmente, para além das ideias transmitidas pelos entrevistados acerca do valor das marcas e da sua utilização nas suas atividades empresariais, procurou-se ainda verificar a utilização que é feita das marcas da incubadora e da universidade nos sites corporativos das *start-ups*. É neste ponto que se foca a próxima secção.

#### Q4: Qual é e como é feita a associação das marcas da incubadora e/ou da universidade às marcas corporativas das *start-ups*?

Os *sites* corporativos analisados são, no seu geral, escassos em informação. No entanto, providenciar informação disponível para os clientes sobre a empresa revela-se um objetivo principal de comunicação para assegurar os clientes da sua fiabilidade como empresa (Zaichkowsky et al., 2010). Por isso, a consulta às páginas de acolhimento (*homepages*) dos sites das empresas permitira identificar a informação que as empresas pretendem transmitir àqueles que os consultam. No contexto desta questão

de investigação, a consulta aos *sites* corporativos das *start-ups* não permitiu retirar nenhuma conclusão generalizada acerca da utilização das marcas da incubadora e da universidade pelas empresas incubadas. Ainda assim, pode dizer-se que não há tendência para utilizar essas marcas numa estratégia de *co-branding* com as marcas das *start-ups*, conforme foi referido anteriormente na revisão da literatura. Não se observou o tal alinhamento de valores de cada marca num sistema de valores único, que caracteriza a prática de *co-branding*, e que permite, como foi visto, aumentar os valores ausentes que faltam à marca (Motion et al., 2003).

Para além de não se observar a prática de *co-branding*, na verdade, também são poucas as empresas que apresentam quer a incubadora, quer a universidade que a patrocina como parceiros. A grande maioria apenas faz referência às marcas no contexto de localização e contacto. Ora, tomar a incubadora e a universidade que a patrocina como parceiros mostrar-se-ia, à partida, uma solução eficaz de apresentação para as *start-ups*. Mais concretamente, a reputação de um parceiro pode ser uma útil ferramenta para alavancar uma pequena empresa e dar-lhe credibilidade (Möller & Törrönen, 2000). A não utilização pode ser entendida como reforçando a ideia de que a incubadora e a universidade não são vistos como parceiros de valor universal e que, nessas circunstâncias, uma associação ‘discreta’ pode ser aconselhável.

A revisão da literatura sugeriu que, nas suas fases iniciais, é possível construir reputação para a empresa pelo facto de se estar associado a uma incubadora e por esta estar ligada a uma universidade. De facto, como sugerem Ojasalo et al. (2008), as empresas devem recorrer a referências e estimular relacionamentos com parceiros de interesse para que tal ajude a credibilizar o seu negócio. Também Keller (1998) sugere que as pequenas empresas se devam focar numa ou duas importantes associações à marca e que as trabalhem criativamente para gerar notoriedade e imagem de marca. Mas, da análise dos sites, as empresas não revelam grande sensibilidade para este potencial ou não reconhecem às marcas da incubadora e da universidade o potencial de referenciação e de reputação referido na literatura. No entanto, particularmente no caso das marcas UPTEC e do U. Porto, essa perceção não parece ter prevalência generalizada, dado o grau de satisfação expresso pelos inquiridos.

Após a análise dos sites, pode dizer-se que a associação às marcas da incubadora e da universidade é, na maioria dos casos, desperdiçada ou mal trabalhada. Acontece que as marcas são referidas num contexto que não as valoriza, já que as referências que lhes são feitas podem passar despercebidas caso não seja consultada a morada das *start-ups*.

Foi ainda estudado que apostar na gestão da marca pode significar, em contexto *business-to-business*, apostar na marca corporativa (Webster e Keller, 2004). Na verdade, uma boa imagem corporativa é um passo para gerar credibilidade e demonstrar confiança como marca e é particularmente importante quando os compradores têm de avaliar um novo vendedor, uma vez que tal reduz a incerteza graças às associações de marca que são despoletadas. Ser sensível às questões de *branding* é essencial para estas empresas pois têm de se dirigir a diversos *stakeholders*, sejam eles investidores, financiadores, parceiros ou fornecedores. A marca corporativa envolve, portanto, todos os *stakeholders* e tem um foco estratégico dirigido a interesses e redes internas e externas (Balmer, 2001). Nos casos de estudo analisados, não foi notória a sensibilidade à utilização das marcas das incubadoras e das universidades como elemento do *branding* corporativo, apesar de alguns empreendedores admitirem que utilizam as marcas mais vezes ou menos conforme o *stakeholder* com quem interagem.

De acordo com a revisão da literatura, pertencer a uma incubadora permite às empresas reunir recursos, partilhar conhecimento, criar uma rede de ligações com outros empreendedores (McAdam & Marlow, 2008). Estar integrado numa incubadora significa estar integrado numa comunidade que pode ser associada à empresa. As associações à marca da empresa podem, assim, incluir esta integração numa comunidade, alargando o seu âmbito. Na verdade, os próprios fatores também em jogo aquando da decisão pela instalação na incubadora, como é o caso do acesso à rede da universidade e o próprio portefólio de empresas existentes na incubadora, refletem este sentido de comunidade. No entanto, tal como vimos anteriormente, é exatamente ao nível dos fatores de “Networking”, que os inquiridos de ambas as incubadoras mostram menor satisfação com o resultado da sua integração nessas mesmas incubadoras.

Lembra-se que Gassmann & Becker (2006) afirmam que as *start-ups* beneficiam da credibilidade adquirida pela incubadora para facilitar os contactos com clientes, fornecedores e outros *stakeholders* de forma a acelerar o desenvolvimento do negócio. Se no mundo *business-to-business*, os fatores intangíveis como a reputação, a imagem ou a inovação são fatores cada vez mais procurados, há-que procurar demonstrá-los ao mercado e isso pode passar pela associação às marcas da incubadora e da universidade que a patrocina. No entanto, verificou-se que em ambos os casos, as *start-ups* não exploram nenhum tipo de conjugação entre marcas – como foi o caso do co-branding, das marcas endossantes ou das marcas-caução. Verificou-se apenas, e em casos pontuais, que algumas empresas consideram as universidades e as incubadoras como parceiros de negócio, quer pelo sentido mais literal dessa ligação, tal como proposto por Kuhn et al. (2008), quer por questões de reputação, aspetos que ganham importância no contexto business-to-business no qual operam as empresas deste estudo.

De facto, e à imagem do que foi afirmado por Krake (2005), também as *start-ups* inquiridas podem ter dificuldade em entender os mecanismos de gestão de marcas e quais os seus benefícios. Tal parece espelhar-se na forma como as empresas comunicam a sua ligação às marcas em estudo e no seguinte comentário expresso por um entrevistado inglês: “Não uso nem a marca *University of Manchester* nem UMIC. E não sei como poderia usar essas marcas” (entrevistado em fase 3 de incubação).

## **5.2 - A importância da marca da incubadora e da universidade para o desenvolvimento do negócio das start-ups**

Os resultados do estudo revelam que não é possível afirmar que a importância da marca da incubadora e da universidade têm um valor percebido universal enquanto fatores de desenvolvimento do negócio das *start-ups*. O estudo mostrou a reduzida importância atribuída a estas marcas como fator de localização no UMIC, particularmente no caso da marca da incubadora. No mesmo sentido, a satisfação com ambas as marcas é superior no caso UPTEC do que no caso UMIC e a utilização das marcas na comunicação corporativa é também mais expressiva no caso da incubadora



nacional. Identificadas estas diferenças, procurou-se tentar encontrar eventuais razões que as expliquem. Sugere-se que as diferenças observadas podem residir nas *start-ups*, nas incubadoras, e/ou eventualmente em aspetos das culturas nacionais de Portugal e do Reino Unido. Assim, e de seguida, apresentam-se algumas sugestões de explicação.

- *As empresas*

Relativamente às empresas, verificou-se que a evolução do negócio traduzida em diferentes estádios de incubação aparece associada a uma dependência decrescente das marcas institucionais. Um outro aspeto (associado ao anterior) que pode explicar estas diferenças é a dimensão das empresas. De facto, as empresas portuguesas incubadas no UPTEC são, globalmente, mais pequenas que as empresas inglesas do UMIC: a dimensão em termos de número de trabalhadores é mais reduzida para o caso português, bem como o volume de faturação é menor para as empresas portuguesas. Concretamente, enquanto são 60% os casos das empresas com faturação abaixo dos 50.000€, apenas 29% dos casos Britânicos faturam menos de 50.000£. Mais ainda, pode dizer-se que metade das empresas portuguesas em estudo têm menos de 6 trabalhadores, o mesmo critério é válido para 39% dos casos Britânicos. Parece razoável esperar que empresas mais pequenas detenham recursos mais reduzidos e que, por isso, procurem alavancar o seu posicionamento de mercado através dum maior suporte nos recursos das incubadoras, nomeadamente nas suas marcas.

Essa dificuldade de pequenez, juntamente com a dificuldade da novidade, traduzem-se numa dificuldade de afirmação no mercado (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Ferguson & Olofsson 2004; McAdam & Marlow, 2008; Schwartz, 2009; Salvador, 2011). Os resultados revelam uma maior diversidade de fontes de financiamento presente no caso das *start-ups* do UMIC face ao caso do UPTEC, sobretudo no que toca a capitais de risco, a *business angels* ou ao próprio financiamento da respetiva universidade. Estes resultados parecem corroborar uma maior capacidade dos empreendedores do UMIC afirmarem as suas empresas no mercado, nomeadamente junto dos financiadores e/ou que o UMIC promove mais ativamente a relação com este tipo de instituições financiadoras (o que deveria aumentar o seu valor aos olhos dos

empreendedores). Em qualquer caso, as empresas localizadas no UMIC parecem ser vistas como parceiras mais credíveis junto das instituições financeiras do que as suas congéneres do UPTEC, o que ajuda a explicar a sua menor dependência face à marca da incubadora. Convém lembrar que, em ambos os casos, o desempenho das incubadoras ao nível do Networking é o mais desvalorizado pelos inquiridos, o que sugere o valor reconhecido às marcas não está a ser visto como um fator potenciador do desenvolvimento das redes internas e externas à incubadora e à universidade.

- *As incubadoras e as universidades*

Dos dados recolhidos junto das incubadoras e de acordo com os dados secundários recolhidos, ambas as incubadoras têm características semelhantes e prestam serviços que, pelo menos formalmente, são também parecidos. Assim sendo, no âmbito deste estudo, não é possível sugerir qualquer explicação das diferenças com base nas características e atividades das incubadoras. No mesmo sentido, dado o bom posicionamento que ambas as universidades detêm em rankings nacionais e internacionais (particularmente a Universidade de Manchester) e o apoio que ambas dão às atividades de inovação e de empreendedorismo, não se encontram a este nível diferenças que pareçam (pelo menos numa análise superficial) justificar os resultados obtidos. Lembra-se que, curiosamente, a marca da Universidade do Porto é mais valorizada, apesar de ocupar nos rankings uma posição menos favorável do que a Universidade de Manchester.

Adicionalmente, as diferenças encontradas são de alguma forma surpreendentes e contraintuitivas se considerarmos a idade das incubadoras. De facto, é o UMIC que tem uma existência mais longa da que o UPTEC. Tal dever-lhe-ia trazer, em princípio, vantagem em termos de notoriedade, dado o tempo de vida duma marca contribui muito para a sua notoriedade (Aaker 1996 a). No entanto, os resultados obtidos parecem contrariar esta ideia, dado que vários entrevistados referiram que ambas as marcas (UMIC e UPTEC) são pouco conhecidas no mercado, o que lhe reduz o seu poder de utilização.

- *As culturas nacionais*

Finalmente, para além das diferenças entre empresas e incubadoras que podem eventualmente explicar as diferenças de resultados encontradas, este estudo sugere que as diferenças culturais entre os dois países podem ajudar a explicar essas diferenças. Para explorar essa possibilidade, recorre-se ao estudo de Hofstede (1991) para identificar diferenças entre as culturas Portuguesa e Britânica que possam ajudar a compreender os diferentes resultados obtidos nos dois casos em estudo. Hofstede é um psicólogo que estudou as diferenças culturais entre várias sociedades para poder explicar os diferentes comportamentos dessas sociedades e a sua implicação no comportamento organizacional. Hofstede baseou-se o seu estudo na análise comportamental dos funcionários da empresa IBM em 40 países. O resultado proposto deu origem a cinco dimensões comportamentais, que serão analisadas abaixo, à exceção da dimensão “orientação para o longo prazo”, por não revelar diferenças significativas entre os dois países em análise nesta dissertação.

A comparação entre as culturas nacionais de Portugal e do Reino Unido (cf. gráfico 3), disponível no *site* sobre as dimensões culturais nacionais<sup>14</sup>, revela grandes diferenças em quatro das cinco dimensões: distância hierárquica, masculinidade, individualismo e redução da incerteza, sendo particularmente marcadas nos duas últimas dimensões. Embora o presente estudo não tenha explorado estas questões junto dos inquiridos referem-se estas diferenças como pistas para explicar os resultados obtidos.

---

<sup>14</sup> <http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>

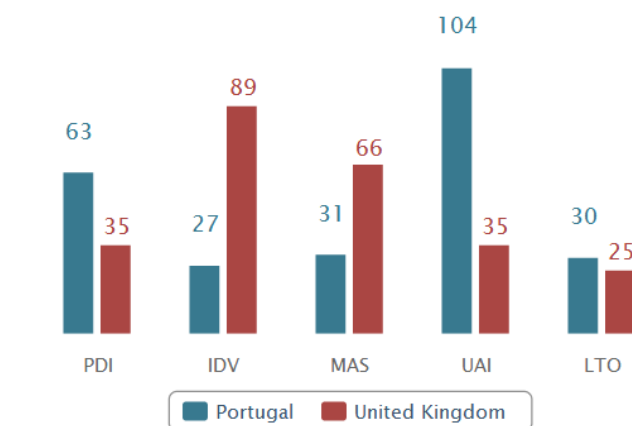


Gráfico 3: Os parâmetros de Hofstede em Portugal e no Reino Unido

Fonte: *site* oficial de Hofstede: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Assim, e analisando os parâmetros propostos por Hofstede para comprar diferentes culturas, começa-se por se observar que em relação à dimensão “distância hierárquica”, a diferença entre os dois países revela que em Portugal é melhor aceite a distância hierárquica, significando isto que é respeitada a aquisição de privilégios para os que detêm posições mais poderosas<sup>15</sup>. Tal pode sugerir como em Portugal é mais valorizada a relação com a instituição “Universidade” e como se acredita que tal ligação permite obter credibilização e reputação para os negócios.

O “individualismo” diz respeito ao “nível de interdependência que uma sociedade mantém entre os seus membros”<sup>16</sup>. Em sociedades comunitaristas predominam as ideias dos grupos e da sua lealdade no longo prazo e promovem-se relações fortes em que cada um assume responsabilidade para com os seus membros. Portugal é considerado o país menos individualista (ou mais comunitarista) da Europa, enquanto que o Reino Unido está entre os países do Mundo mais individualistas. Esta diferença pode ajudar a perceber o porquê dos empreendedores portugueses valorizarem mais a ligação às marcas da incubadora

<sup>15</sup> Retirado do *site* oficial do Professor Geert Hofstede (<http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>)

<sup>16</sup> e <sup>8</sup> Retirado do *site* oficial do Professor Geert Hofstede (<http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>)

e da universidade, enquanto os Britânicos parecem procurar criar uma marca independente da marca da incubadora e assumir uma postura mais individualista.

A terceira dimensão, chamada “masculinidade” indica como a sociedade é orientada pela competição, pela conquista e pelo sucesso. Os resultados mais baixos desta dimensão, para os quais se atribui o nome de “feminilidade”, significam que os valores dominantes dessa sociedade são o cuidado pelos outros e a qualidade de vida, nomeadamente gostar do que se faz. Portugal é uma sociedade mais feminina, enquanto o Reino Unido é mais masculino, mais orientado para a competição e para a conquista e, talvez por isso, menos valorizador do apoio fornecido pela incubadora. Parece oportuno referir aqui o estudo de Abetti (2004) que comparava as incubadoras americanas e as incubadoras finlandesa, tendo concluído que empresas de países onde predomina um carácter maioritariamente feminino (como a Finlândia face aos EUA) têm maior tendência a trabalhar mais proximamente com a gestão da incubadora e a utilizar mais o apoio por esta fornecido (Abetti, 2004). Sugere-se que esta conclusão de Abetti pode ser aplicável nos casos UPTEC e UMIC. De facto, observou-se que os empreendedores portugueses atribuíram pontuações mais elevadas a fatores como o apoio técnico e, como já muito foi referido, às marcas do que as atribuídas pelos empreendedores ingleses.

A quarta dimensão – a “redução da incerteza” – diz respeito ao “grau de tolerância de uma sociedade face à incerteza e à ambiguidade”<sup>17</sup> e à forma como essa sociedade criou crenças e instituições para evitar essa incerteza”<sup>18</sup>. Hofstede (XXX) refere mesmo que, se há uma dimensão que caracteriza claramente Portugal, essa dimensão é a que diz respeito à aversão à incerteza, pois a segurança é valorizada. Isto pode explicar a vontade demonstrada pelos entrevistados Portugueses em querer manter uma ligação às marcas da incubadora e da universidade. Tal contrasta com a posição assumida pelos empreendedores Britânicos, que atribuíram menor importância ao facto de necessitarem do apoio

---

<sup>17</sup> e <sup>18</sup> Retirado do site oficial do Professor Geert Hofstede (<http://geert-hofstede.com/portugal.html>)

das marcas, pois estão mais confortáveis com situações ambíguas ou com poucas leis a regerem a sociedade. A mesma conclusão se pode apontar para outros fatores que não a marca, como é o caso do apoio ao nível técnico, em que os empreendedores ingleses atribuíram menor pontuação, provavelmente devido ao facto de serem mais independentes e mais adaptados a situações de novidade, como é o caso da gestão de uma *start-up*.

É importante salientar que a dimensão das incubadoras, e das *sart-ups* foi pouco explorada neste estudo e a dimensão da cultura nacional não foi sequer explorada. Por isso, os fatores explicativos aqui sugeridos devem ser explorados de forma mais consistente aprofundada em estudos futuros.

Fechada a discussão dos resultados, o próximo capítulo apresenta as conclusões deste estudo.

## **6- Conclusões**

### **6.1- Introdução**

Neste capítulo, revêm-se os principais aspetos teóricos e metodológicos do estudo (secção. 6.2), apresentam-se as principais conclusões (secção 6.3), bem como os principais contributos para a teoria e para a gestão (secção 6.4). São também expostas algumas limitações do estudo e são sugeridos aspetos para análise futura (secção 6.5).

### **6.2. Síntese dos aspetos teóricos e metodológicos**

Esta dissertação pretendia compreender os benefícios gerais de estar integrado numa incubadora, focando-se mais fortemente no papel que a marca da incubadora pode representar em termos de oportunidade de desenvolvimento dos negócios das *start-ups*.

Para enquadrar teoricamente este tema, reviu-se inicialmente a literatura sobre incubadoras e os principais benefícios que oferecem aos seus ‘residentes’. Tal como proposto por Maia (2011), as incubadoras podem acrescentar valor aos projetos empreendedores em quatro grandes dimensões: Infraestrutura, Legitimidade e Credibilidade, Suporte de Negócio e *Networking*. Este estudo focou-se particularmente nas dimensões da “Legitimidade e Credibilidade”, que estão relacionadas com a marca da incubadora e da universidade o no papel que podem desempenhar como elemento credibilizador das *start-ups*. Sendo este o foco principal deste estudo, reviu-se também a literatura da marca, nomeadamente em contexto *business-to-business* e das *start-ups*, bem como o co-branding, que se pensava poder ser utilizado nos casos estudados.

Para desenvolver o objetivo essencial do estudo, adotou-se uma metodologia de caso múltiplo, sendo selecionados os casos do UPTEC e do UMIC, as incubadoras da Universidade do Porto e da Universidade de Manchester, respetivamente. O estudo dos casos combinou metodologias quantitativas (questionário) e qualitativas (entrevistas e análises dos sites corporativos). Tal permitiu obter uma compreensão profunda da questão em estudo, nomeadamente perceber qual a importância da e satisfação com as

marcas das incubadoras e das universidades, as razões que lhe subjazem e a utilização que as *start-ups* fazem delas nas suas atividades empresariais e na comunicação corporativa.

### **6.3 – Principais conclusões**

Assim, confirmou-se que a integração numa incubadora permite o desenvolvimento de uma espécie de parceria de *co-branding* de marcas ou, pelo menos, a transferência de associações entre marcas, podendo uma *start-up* gozar de um leque mais alargado de relações, com importante implicação para o seu posicionamento em rede, o que, por fim, poderá revelar-se crucial para o seu desenvolvimento e afirmação no mercado.

Concluiu-se ainda que o desenvolvimento de uma marca corporativa com fortes ligações às marcas da incubadora e da universidade é uma forma de atribuir credibilidade aos negócios das *start-ups* e de espelhar tal segurança a uma multiplicidade de *stakeholders*.

A evidência empírica retirada dos dois casos analisados não permite concluir que a marca seja um fator decisivo na escolha pela incubadora já que no caso português esse fator se demonstra de crucial importância, não acontecendo o mesmo no caso inglês, onde a marca representa apenas um fator secundário e pouco decisivo. Ainda assim, foi possível concluir que a ligação a instituições como a incubadora ou a universidade que a patrocina é um aspeto positivo que permite melhorar a imagem das *start-ups* e aumentar a sua reputação.

As evidências empíricas sugerem valorizações diferentes por parte dos empreendedores às marcas, tendo-se registado aliás uma diversidade de opiniões quanto ao facto, por exemplo, das marcas já terem ou não conseguido obter uma forte notoriedade no mercado. Ainda assim, verificou-se que a marca da universidade tem uma maior notoriedade que a da incubadora. Assim, pode sugerir-se a importância e a



necessidade de o nome da incubadora ter como marca caução a universidade que a patrocina.

O caso das incubadoras revelou-se um bom exemplo de sucesso de aposta no *corporate branding* em que a universidade é uma instituição forte que permite identificar a incubadora e autenticar a sua credibilidade, transmitindo-a depois às *start-ups*.

#### **6.4 – Contributos para a teoria e para a gestão**

Globalmente, esta dissertação procurou, através da análise às perceções dos promotores das *start-ups*, perceber o valor acrescentado das marcas da incubadora e da universidade por detrás desta. Esta dissertação contribui especialmente para as *start-ups* na medida de lhes demonstrar quais os benefícios principais da integração numa incubadora. Por outro lado, este trabalho também contribui para as próprias incubadoras no sentido de lhes dar a entender qual o tipo de relação que devem manter com a universidade que a patrocina. Finalmente, também pode ser destacado o contributo para a universidade na medida de dar a compreender a sua verdadeira influência para o sucesso quer da incubadora, quer, em última análise, das *start-ups*.

O estudo contribui para a teoria com o aprofundamento do conhecimento do fenómeno da incubação de empresas, particularmente em ambiente universitário. Aprofunda o conhecimento existente sobre a imagem que os ‘incubados’ têm das marcas da incubadora e da universidade, sobre o valor que lhes atribuem em termos de valorização do seus negócios e sobre a forma como as usam nas suas práticas empresariais. O estudo de dois casos de incubadoras universitárias em países diferentes permitiu identificar diferenças significativas na forma como os empreendedores vêm e se relacionam com as marcas das incubadoras e da universidade em cada caso. Ainda que de uma forma tentativa, sugere-se que essas diferenças podem ser explicadas por fatores ao nível das incubadas e das universidades, das *start-ups* e das culturas nacionais.

### **6.5 – Limitações do estudo e sugestões para investigação futura**

Tal como acontece nos mais variados estudos, também este teve limitações que se espera possam vir a ser superadas por futuras investigações.

Um exemplo de uma limitação prende-se com o facto de este estudo pedir aos empreendedores que valorizem, no momento presente a importância os fatores que os levaram a localizar os seus negócios nas incubadoras (uma decisão do passado). Simultaneamente, pediu-se aos inquiridos que indicassem o seu grau de satisfação face a estes fatores. Admite-se que tal possa ter produzido algum enviesamento dos resultados. Nesse sentido, seria interessante que em estudos futuros se adote uma perspetiva longitudinal que seja capaz de captar uma realidade evolutiva e confirmar (ou não) os resultados deste estudo.

Por outro lado, este estudo tem uma limitação em termos do número de casos analisados, sendo que apenas se opõem dois casos, que aliás representam diferentes realidades, isto em termos de cultura e de dimensão das empresas instaladas nas incubadoras. Também se analisaram apenas três níveis de explicação para o valor atribuído às marcas: a sua importância, a satisfação e a utilização. Outras variantes, como é o caso, por exemplo, do feedback obtido por clientes, permitiria avaliar este valor não apenas aos olhos dos promotores dos negócios mas também de uma perspetiva de valorização pelo exterior. Para além dos clientes, poderão ser confrontados outros *stakeholders*, de forma a que se gerasse uma visão global do impacto das marcas ao nível do desenvolvimento e da afirmação dos negócios das *start-ups* no mercado.

## **Bibliografia**

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press

Aaker, D. (1996), “Measuring brand equity across products and markets”, *California Review*, 38 (3), 102-120.

Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2000), “The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge”, *California Management Review*, 42 (4), 8-22.

Abetti, P.A., Rancourt, C., (2006) “University incubators as agents for technology transfer and economic growth: case studies in USA, Finland and Ukraine”, *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 5, (4), p324-362

Abimbola, T., Kocak, A. (2007), “Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations. A resources-based perspective”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 416-30.

Aernoudt, R. (2004), “Incubators: Tool for Entrepreneurship?”, *Small Business Economics* 23, 127–135

Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K., (2007). “Critical role and screening practices of European business incubators”, *Technovation* 27, 254–267.

Ahmad, A.J., Ingle, S., (2011) “Relationships matter: case study of a university campus incubator”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17 (6), 626-644.

Askegaard, S., Bengtsson, A., (2005), “When Hershey met Betty: love, lust and co-branding”, *Journal of Product & Brand Management*, 14 (5), 322 - 329

- Aspara, J., Tikanen, H., (2008), “Significance of corporate brands for business-to-business companies”, *The Marketing Review*, 8 (1), 43-60.
- Balmer, J.M.T. (2001), “The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management”, *Journal of General Management*, 27 (1), 1-17.
- Barney, J.B., (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management* 17, 99–120.
- Barrow, C., (2001) *Incubators: A Realist's Guide to the World's Business Accelerators*. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, UK.
- Bendixen, M., Bukasaa, K. A., Abratt, R. (2004), “Brand equity in the business-to-business market”, *Industrial Marketing Management*, 33, 371– 380.
- Bengtsson, A., Servais, P. (2005), “Co-branding on industrial markets”, *Industrial Marketing Management*, 34, 706-713.
- Bøllingtoft, A., Ulhøi, J. P. (2005), “The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency “, *Journal of Business Venturing* 20, 265–290.
- Bresciani, S., Eppler, M. J., (2010), “Brand new ventures? Insights on start-ups’ branding practices”, *Journal of Product & Brand Management*, 19 (5), 356-366.
- Brito, C. (2008), “Uma abordagem relacional ao valor da marca”, *FEP WorkingPaper* 297.
- Cretu, A., & Brodie, R. J. (2007). “The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective.” *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230–240.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (1998). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Woburn, MA: Butterworths-Heinemann.

De Chernatony, L., Harris, F. e Christodoulides, G. (2004), “Developing a Brand Performance Measure for Financial Services Brands”, *The Services Industries Journal*, 24 (2) 15-33.

Dieng, S. Dörrenbächer, C., Gammelgaard, J. (2009), “Subsidiary brands as a resource and the redistribution of decision-making authority following acquisitions”, *Advances in Mergers & Acquisitions* 8, 141-160

Einwiller, S., Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. - *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2) 100-109.

Ferguson, R., Olofsson, C. (2004). “Science parks and the development of NTBFs. Location, survival and growth”, *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 5–17.

Gassmann, O., Becker, B. (2006), “Towards a resource-based view of corporate incubators”, *International Journal of Innovation Management*, 10 (1), 19–45.

Glasser, B.G., Strauss, A.L. (1994) *Case histories and case studies*, Mill Valley, C.A. Sociology Press.

Glynn, M.S., (2010) “The moderating effect of brand strength in manufacturer-reseller relationship”, *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1226-1233.

Grant, RM (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Greve, A., Salaff, J. (2003), “Social networks and entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22.

Gübeli, M., Doloreux, D. (2005) “An empirical study of university spin-off development”, *European Journal of Innovation Management*, 8 (3) 269-282.

Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., Sull, D.N. (2000) “Networked Incubators: Hothouses of the New Economy”, *Harvard Business Review*, 78 (5), 74-84.

Hansen, M.T., (2002) “Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies”, *Organization Science*, 13 (3), 232–248.

Helmig, B., Huber, J.A., Leeﬂang, P.S.H., (2008), “Co-branding: the state of the art”, *Schmalenbach Business Review*, 60, 359-377.

Hillyer, C. and Tikoo, S. (1995), “Effect of co-branding on consumer product evaluations”, *Advances in Consumer Research*, 22, 123-127.

Hofstede, G. H. (1991). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa. Edições Sílabo.

Kapferer, J.N. (2001) *Les marques: Capital de l'entreprise – Créer et développer des marques fortes*, Éditions d'Organization, Troisième édition, Quatrième tirage, Paris

Kapferer, J.N. (2008) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, 4<sup>th</sup> edition

Keller, K. (1993), “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.

Keller, K. (1998), "Branding Perspectives on Social Marketing", *Advances in Consumer Research*, 25, 299-302.

Keller, K.. (2001), “Building Customer-Based Brand Equity”, *Marketing Management*. 10 (2), 14-19.

Keller, K. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2ªedição, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Kollmann, T., Suckow, C., (2007), “The corporate brand naming process in the net economy”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), 349-361.

Kotler, P., Pfoertsch, W., (2007), “Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business companies”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22 (6), 357-362.

Lee, S.S., Osteryoung, J.S., (2004) “A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea”, *Journal of Small Business Management*, 42(4), 418–426.

Lindgreen, A., Beverland, M. B., Farrelly, F. (2010), “From strategy to tactics: building, implementing and managing brand equity in business markets”, *Industrial Marketing Management*, 39, 1223-1225.

Lynch, J., de Chernatony, L. (2004), “The power of emotion: brand communication in business-to-business markets”, *Brand Management*, 11 (5), 403-419.

Maia, F. (2011)

McAdam, M., Galbraith, B., McAdam, R., Humphreys, P. (2006), “Business processes and networks in university incubators: A review and research agendas”. *Technology Analysis and Strategic Management*, (18) 5, 451–472.

McAdam, M., McAdam, R. (2008), “High tech start-ups in University Science Park incubators: the relationship between the start-up’s lifecycle progression and use of the incubator’s resources”, *Technovation*, (28), 277-290.

McAdam, M., Marlow, S. (2008), “A preliminary investigation into networking activities within the university incubator”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 (4), 219-241.

Möller K.K.E., Törrönen, P. (2000), “Business suppliers’ value creation potential: a conceptual analysis”, paper apresentado na Conferência IMP Industrial Marketing and Purchasing, 2000, Bath.

Mowle, J., Merrilees, B. (2005), “A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries”, *Journal of Product & Brand Management*, 14 (4), 220-7

Mudambi, S., (2002) “Branding importance in business-to-business markets. Three buyer clusters”, *Industrial Marketing Management*, 31, 525-533.

Ojasalo, J., Natti, S., Olkkonen, R. (2008), “Brand building in software SMEs: an empirical study”, *Journal of Product & Brand Management*, 17 (2), 92-107.

Partanen, J., Chetty, S. K., Rajala, A. (2011), Innovation Types and Network Relationships, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587.

Park, C.W., Jun, S.Y. Shocker, A. D. (1996) “Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects” , *Journal of Marketing Research* , 33 (4) , 453 – 466 .

Patton, M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park, CA.

Persson, N. (2010) “An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium”, *Industrial Marketing Management*, 39, 1269-1277.

Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M. (2004) The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process, *Journal of Technology Transfer*, 29, 83–91.

Petkova, A.P., Rindova, V.P., Gupta, A.K. (2008), “How can new ventures build reputation? An exploratory study”, *Corporate Reputation Review*, 11 (4), 320-34.



Rao, Akshay R., Lu Qu, Robert W. Rueckert (1999), "Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research* 36, 258-268

Rice, M.P., (2002), "Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study", *Journal of Business Venturing* 17, 163–187.

Rode, V., Vallaster, C. (2005), "Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 No. 2, pp. 121-35.

Rothschild, L., Darr, A., (2005). "Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case". *Technovation* 25 (1), 59–67.

Salvador, E. (2011), "Are science parks and incubators good "brand names" for spin-offs? The case study of Turin", *Journal of Technology Transfer*, 36, 203–232.

Salzer-Morling, M. and Strannegard, L. (2004), "Silence of the brands", *European Journal of Marketing*, 38 (1/2), 224-238

Simonin, B.L., Ruth, J.A. (1998), "Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research* 35, 30-42.

Schwartz, M. (2009). "Beyond incubation: An analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period", *Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403–421.

Schwartz, M., Hornych, C., (2008), "Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Centre", *Technovation* 28 436-449.

Soetanto, D. P., Van Geenhuizen, M. (2009) “Social Capital through Networks: The Case of University Spin-off Firms in Different Stages”, *TijdschriftvoorEconomische en SocialeGeografie*, 101 (5), 509–520.

Stuart, T.E. (2000), “Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry”, *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.

Todorovic, Z. W., Suntornpithug, H. (2008) “The Multi-Dimensional Nature of University Incubators: Capabilities/Resource Emphasis Phases”, *Journal of Enterprising Culture*, 16 (4), 385–410.

Uggla, H. (2006), “The corporate brand association base”, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 785-802.

Warsta, J., Lappi, M., Seppänen, V., (XXXX) “Screening of partner relationships in software business: from commencement to continuous assessment”, paper apresentado na 17ª Conferência Industrial Marketing and Purchasing, 2001, Oslo.

Washburn , J . H ., Till , B .,Priluck , R . (2000) “Co-branding: Brand equity and trial effects “ , *Journal of Consumer Marketing* , 17 (7) , 591 – 604

Webster, Jr, F.E., Keller, K.L., (2004) “A roadmap for branding in industrial markets”, *Brand Management*, 11 (5),388-402.

Welter, F. (2011), Contextualizing Entrepreneurship— Conceptual Challenges and Ways Forward, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587.

Witt, P. and Rode, V. (2005), “Corporate brand building in start-ups”, *Journal of Enterprising Culture*, 13 (3), 273-294.

Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2005), “A brand orientation typology for SMEs: a case research approach”, *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 155-62.

Zablah, A. R., Brown, B. P., Donthu, N. (2010). "The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations". *International Journal of Research in Marketing*, 27, 248–260.

Zaichkowsky, J. L., Hill, Parlee, M., Hill, J. (2010), "Managing industrial brand equity: Developing tangible benefits for intangible assets", *Industrial Marketing Management*, 39, 776-783.

Zainal, Z. (2007), "Case study as a research method", *Jurnal Kemanusiaan*, 9.

### **Webgrafia:**

[http://sol.sapo.pt/inicio/Cultura/Interior.aspx?content\\_id=53546](http://sol.sapo.pt/inicio/Cultura/Interior.aspx?content_id=53546), acedido em Setembro 2012.

<http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>, acedido em Setembro 2012.